

جامعة عمار ثلجي بالأغواط

كلية : الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

تخصص إدارة الموارد البشرية

عنوان المذكرة :

ادارة المواهب بالجامعة و دورها في تحفيز الطلبة على الابداع

" دراسة حالة طلبة قسم العلوم السياسية "

مذكرة تخرج في اطار مقتضيات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص ادارة الموارد البشرية

من إعداد الطلبة: تحت إشراف الاستاذ :

شنيبي روفيدة - بن المداني عامر

اعضاء اللجنة المناقشة :

الدكتور	سالم شرماط	رئيسا
الدكتور	بن المداني عامر	مشرفا و مقرا
الدكتور	قرزو بغداد	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء
و المرسلين اهدي هذا العمل : إلى من عمل بكد في سبيلي
و علمني معنى الكفاح و أوصلني إلى ما أنا عليه أبي
الكريم أدامه الله لي و إلى من ربّتي و أنارت دربي و
أعانتني بالصلاوات و الدعوات إلى أعلى إنسانة في هذا الوجود
أمي الحبيبة إلى زوجي و قرّة عيني علي بومدين و الذي كان
سندي في كل صغيرة و كبيرة حفظه الله لي إلى كل من ساندني
إخوتي: منال، جيهان، أنفال و جميع أفراد عائلتي صغيرا و كبيرا
إلى صديقاتي: جميلة، مريم، حبيبة، شهرزاد، ابتسام، نسيبة و
جميع زملائي في العلوم السياسية
و إلى كل من سقط من قلبي سهوا

روفيذة شنيني

كلمة شكر و تقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم و المعرفة و أعاننا على أداء هذا الواجب ووفقا
إلى أجل إنجاز هذا العمل

أتوجه بجزيل الشكر و الامتتان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على
انجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجيناه من صعوبات

أخص بالذكر دكتور قرزو بغداد الذي قدم لنا دعما تقنيا كبيرا في إنجاز هذه
المذكرة و كذا دكتور

و أخص أيضا رئيس القسم الدكتور : سالم شرماط الذي لم يبخل علينا بأي
توجيهات و ارشادات و الذي ساعدني في مواجهة كل الصعوبات حفظه الله و
رعاه

و كذا عامر بلمداني الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته و نصائحه القيمة التي كانت
عونا لي

كما لا يفوتني أن أشكر كل أساتذة قسم العموم السياسية الكرام و كل موظفي القسم

روفيذة شنيني

فهرس المحتويات

المحتويات	رقم الصفحة
إهداء.....	
شكر.....	
مقدمة.....	أ-د.....

الفصل الاول : الإطار النظري لإدارة المواهب

تمهيد.....	06.....
المبحث الاول: مفاهيم أساسية حول الموهبة.....	07.....
المطلب الاول : تعريف الموهبة.....	07.....
المطلب الثاني : أصناف الموهبة.....	09.....
المطلب الثالث: معوقات الموهبة.....	10.....
المطلب الرابع: خصائص الموهبة.....	14.....
المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المواهب.....	16.....
المطلب الاول : تعريف إدارة المواهب.....	16.....
المطلب الثاني : خصائص وأهداف إدارة المواهب.....	18.....
المطلب الثالث: مراحل ظهور إدارة المواهب و متطلباتها.....	20
المطلب الرابع: مهام إدارة المواهب و مستوياتها.....	23.....
خلاصة الفصل.....	26.....

الفصل الثاني: الإطار النظري للتحفيز

تمهيد.....	28.....
------------	---------

المبحث الاول : مفهوم التحفيز.....	29
المطلب الاول : التطور التاريخي للتحفيز.....	29
المطلب الثاني : تعريف التحفيز و أهميته.....	32
المطلب الثالث: أهداف التحفيز.....	32
المطلب الرابع: أنواع الحوافز.....	33
المبحث الثاني: ماهية النظام الحوافز	41
المطلب الاول : المبادئ والمتطلبات الرئيسية للإعداد والتنفيذ نظام الحوافز.....	42
المطلب الثاني: : مراحل تصميم نظام الحوافز.....	45
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز.....	48
المطلب الرابع: شروط نجاح النظام الحوافز	49
خلاصة الفصل.....	51
الفصل الثالث: واقع إدارة المواهب بالجامعات في تحفيز الطلبة على الإبداع) دراسة حالة قسم العلوم السياسية)	
تمهيد.....	53
المبحث الاول: التعريف بجامعة عمار تليجي الأغواط.....	54
المطلب الاول: لمحة عن جامعة عمار تليجي.....	54
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للجامعة.....	55
المطلب الثالث: التعريف بقسم العلوم السياسية.....	57
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث.....	57
المطلب الاول: : منهج البحث.....	58

المحتوى

58.....	المطلب الثاني: عرض و تحليل النتائج.....
62.....	الاستبيان.....
64.....	الخاتمة.....
67.....	المراجع.....

مقدمة

مع بداية الألفية الثالثة تزايد التنافس على الأفراد وتزايدت حدة هجرة العقول بين البلدان بصورة كبيرة وظهر ما يعرف باسم حرب المواهب (Talent War) على مستوى الدول والمنظمات نحو جذب واجتذاب المواهب، والذي قاد لحدوث صراع على مستوى المنظمات والدول حول امتلاكها المواهب والذكاء البشري، وتوظيفها لخدمة أهدافها، وبدأت في وضع الاستراتيجيات، ووسائل إدارة المواهب، وربطها بخطط تطوير الموارد البشرية المستقبلية لصياغة منظومة التميز، واقتراح الآليات اللازمة لتوفير البيئة التنظيمية الملائمة لنمو تلك المواهب، وتكوين القيادات القادرة على بناء المستقبل، وتحفيزها المتواصل لامتلاك القدرات التنافسية.

تعد المواهب البشرية في القرن الواحد والعشرين من الأصول الفكرية الهامة لتحقيق التميز للجامعات الأمر الذي يجعل من اختيار المواهب وإدارتها بشكل فعال أحد العوامل الحاسمة في نجاح الجامعات وزيادة قدرتها التنافسية، وتحقيق القيمة المضافة، والذي يتوقف بشكل أساسي على جودة الأداء العالية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين بوصفهم أهم الأصول غير المادية الغير ملموسة في الجامعات، فهل تقوم الجامعات بكل ما تستطيع لاكتشاف المواهب البشرية الكامنة بها، واستثمارها الاستثمار الأمثل والمحافظة عليها، والبحث عن المواهب خارج الجامعات واستقطابها ومنحها أسباباً للبقاء.

تشير الموهبة إلى الأفراد الذين يمتلكون إمكانيات عالية، ومعارف ومهارات، تمكنهم القيادة بنجاح والتحول والتغيير داخل الجامعة. إن إستراتيجية إدارة المواهب الشاملة، وتوظيف أدوات تطوير وتنمية المواهب في أماكنها الصحيحة تزود الجامعات بفرص رائعة للحصول على الأصول الفكرية التي هي بحاجة لها وتؤدي إلى زيادة قيمة الجامعة ككل، والمحافظة على مكانتها المرموقة في الأوساط العلمية والمجتمع المحلي والدولي.

المواهب البشرية أهم مصدر لتمييز الجامعات عن بعضها؛ لما يملكونه من القدرات الإبداعية، وهم الثروة الحقيقية للمنظمات، ولأهمية الأصول الفكرية بالجامعات يجب أن تحتل مبادرات إدارة المواهب قائمة الأولويات، وقد بدأت العديد من الجامعات حول العالم بالفعل في وضع إستراتيجية متكاملة لإدارة المواهب وربطها بإستراتيجية الجامعة الشاملة بما يضمن جذب المواهب، والاحتفاظ بالقدرات النادرة وتمييزها، والحد من هجرة الكفاءات، بما يضمن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعة ، وتحقيق القيمة المضافة وزيادة فاعلية الموهوبين..

تشير بعض الدراسات إلى أن المسؤولين يخصصون ما بين 20 إلى 40% من وقتهم لإدارة المواهب بمنظوماتهم، وذلك بالتركيز على الجوانب المعنوية أي الإيمان بأن الموهبة تعد أفضل وسيلة للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية ويجب المحافظة عليها ووضع خطة طموحة لإدارة المواهب للموظفين منذ التعاقد وحتى سن التقاعد.

وتعتبر الجامعات من أهم محركات التغيير والتطوير في مجتمعاتها إذ تلعب دورًا مهمًا في التنمية والتطوير على المستوى الوطني في مجالات التنمية الاقتصادية، والتطور السياسي، والتحول الاجتماعي والثقافي، فالعلاقة بين الجامعات والتنمية والتطوير ليست علاقة ذات اتجاه واحد، فبينما يمكن للجامعات تشكيل وتنمية المجتمع، فإنها في المقابل يتم تشكيلها أيضا بواسطة المجتمع، ويمكن أن تأخذ مساهمات الجامعات في التنمية أشكال متنوعة في الدول المختلفة، إلا أن أهم أدوارها في المرحلة الحالية هو تطوير ذاتها ومكونات منظومتها التعليمية والبحثية.

وتواجه بذلك مؤسسات التعليم الجامعي ضغوطًا وتحديات في مجال التحفيز و التطوير الكبير في نظم الاتصالات ووسائلها، والثورة المعلوماتية والتكنولوجية، والتغيرات المفاجئة والسريعة في طبيعة المهن في السوق بسبب الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة والاهتمام المتزايد بقيمة التميز والجودة بالمعنى الكلي والشامل والذي يعبر عن أداء الأعمال بطريقة صحيحة من أول مرة؛ ولذا أصبح من الضروري على الجامعات أن تعمل على إدخال تلك النظم الحديثة حتى تضمن البقاء والاستمرار والوقوف أمام المنافسة مع الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية.

وبذلك تعمل معظم الجامعات حاليا في بيئة عالمية معقدة، ودينامكية وعالية التنافسية، بالإضافة إلى وجود تلك التوجهات الخاصة بالعلومة، وزيادة حراك الأكاديميين، والاهتمام بالموهب الأكاديمية في العديد من التخصصات وكذلك المواهب الإدارية، وفي الوقت نفسه تواجه الجامعات تحديات خاصة بوجود العديد من التغيرات في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مثل أنظمة الأداء الفردي للعاملين؛ وبالتالي على الجامعات التحرك إلى مدخل أكثر مهنية لإدارة العاملين بحيث يكون أكثر موضوعية وعدالة وشفافية لتقييم الأداء، ويركز على توظيف المواهب، واستخدام مؤشرات الأداء التي توفر لقادة الجامعات ومديري الموارد البشرية فرصة لاختيار العاملين الموهوبين لمؤسساتهم.

الإشكالية:

يُعدّ موضوع إدارة المواهب البشرية وتأثيرها في التحفيز داخل الجامعات و بين الطلبة من الموضوعات المهمة في الوقت الحاضر، وذلك لوجود عقبات ومشكلات متتالية تحد من التوسع والابتكار في الجانب البحثي، سواء أكانت تلك العقبات والمشكلات اقتصادية أم سياسية أم تكنولوجية أم ثقافية؛ فالواقع في الجامعات يشير إلى وجود بعض المظاهر التي تعكس هذه الحالة، ويرجع ذلك إلى نقص في المواهب البشرية الإدارية والأكاديمية وكيفية إدارتها نتيجة الافتقار إلى المهارات اللازمة لشغل الوظائف القيادية في الجامعات. وبالتالي يمكن صوغ مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي :

-كيف يمكن أن تساهم إدارة المواهب في خلق عامل التحفيز لدى طلبة العلوم السياسية بالأغواط؟

أسئلة فرعية:

- ما مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية في الجامعات ؟
- ما مستوى توافر لمعايير التي تحقق التحفيز في الجامعات؟
- ما العلاقة بين مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية وتحقيق التحفيز في الجامعات؟

فرضيات:

- كلما كانت هناك توفر لإدارة المواهب البشرية داخل الجامعات كلما كان زاد عنصر التحفيز
- المواهب البشرية مصدر مهم لتمييز الجامعات عن بعضها البعض
- تحقيق التحفيز مرتبط برسم إستراتيجية واضحة لإدارة المواهب البشرية.

أهداف البحث:

تمثلت أهداف البحث في التعرف على ماهية إدارة المواهب في سياق التعليم الجامعي و أهم ملامحها بالإضافة إلى تعرف على واقع إدارة المواهب الإدارية بالجامعات و طرق تحفيزها على الطلبة و تصور مقترح لإدارة المواهب الإدارية في الجامعات بما يحقق الميزة التنافسية لها.

أهمية البحث:

تتضح أهمية هذا البحث في:

- سعي الجامعات الدائم إلى تحقيق التميز و المؤسسي و التنافسية و يكون ذلك من امتلاكها للكفاءات و الكوادر البشرية الموهبة و ذات الأداء المتميز و الذي يتحقق من خلال تبيينها إستراتيجية إدارة المواهب.

- إن المواهب و إدارة المواهب في مجال التعليم الجامعي من المواضيع البحثية قليلة التداول
- انه قد يساهم في مساعدة قيادات الجامعة على وضع و تنفيذ استراتيجية إدارة المواهب الإدارية في الجامعات و طرق تحفيزها.
- إن إدارة المواهب أصبحت واحدة من القضايا الاستراتيجية الرئيسية للقادة .

منهج البحث:

اتبع البحث الحالي المنهج الوصفي نظرا لطبيعة المشكلة الحالية، و التي تتركز على وصف و دراسة إدارة المواهب في بيئة التعليم الجامعي و رصد أهم المحفزات و التحديات و التعرف على واقع إدارة المواهب الإدارية في الجامعات.

ومنهج دراسة الحالة الذي من خلاله نستطيع رصد الواقع كما هو موجود فعلا.

المصطلحات:

الموهبة: أنها قدرة غير طبيعية وغير مألوفة تميز الشخص عن غيره من مجال معين، فقد تكون موهوب في المجال العقلي أو الفكري أو أنك تمتلك مهارات معينة بجسدك تميزك عن باقي البشر، ومن يكتشف الموهبة بداخله عليه أن ينميها ويطورها لكي لا تدفن بداخله وتبدأ في الزوال والاختفاء نهائيا.

إدارة المواهب: تعرف الموهبة بأنها مجموع قدرات الفرد من حيث الهبات الأساسية، والمهارات، والمعرفة والخبرة، والتفكير، والحكمة، والاتجاهات، والخصائص، وهي أيضا القدرة على التعلم والنمو، وهي المورد الذي يتضمن الإمكانات والقدرات المرتبطة بالأفراد والمجموعات وكيفية تنظيمها، أو أنها خليط من الكفاية والالتزام والمساهمة، بحيث تشير الكفاية إلى المعرفة والمهارات والقيم التي يضيفها الأفراد إلى أدوارهم، ويشير الالتزام والمساهمة إلى تطبيق هذه الكفايات في مكان العمل ومشاركة العاملين مع دورهم في العمل

التحفيز: هو مجموعة وسائل متعددة تستخدمها المؤسسة أو منظمة معينة لكي تقدمها للعاملين لتحفيزهم على الإنتاج بشكل أفضل ،و يهدف التحفيز إلى إرضاء العاملين بشكل أو بآخر لكي يبذلوا كثير من الجهد، يعتبر التحفيز هو المولد الأساسي للنشاط والفاعلية في العمل.

الفصل الأول

اللائحة التنظيمية للإدارة العامة

تمهيد:

يحتل المورد البشري الموهوب أهمية بالغة غير ملموسة داخل المؤسسة، مثله مثل سمعة المؤسسة ورأس المال الفكري... خاصة في الوقت الحالي، لما له من دور فعال في تعظيم القيمة المضافة للمؤسسة، إن إدارة المواهب هي تنفيذ استراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة والاستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية. وتعرف إدارة المواهب أيضا بأنها عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق المنافسة، وتطوير العاملين الجدد، والمحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في الشركات والمؤسسات.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الموهبة

يعد الأفراد الموهوبين من الموارد النادرة إلى سوق العمل، مما يدفع القوات إلى اقتناص مختلف للظفر بها والحصول عليها والمحافظة عليها بشتى الطرق، كونها موردا إستراتيجيا متميزا.

المطلب الأول: مفهوم الموهبة

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بالموهبة وهذا لاختلاف وجهات نظر الباحثين، وعليه نوجز فيما يلي مجموعة من التعاريف، أهمها:

تعريف الموهبة على انها قوى فكرية متقدمة تكونها سمات معقدة تؤهل من يتمتع بها من إنجاز مهمات تتسم بالتحدي والإبداع وتضيف قيمة للمؤسسة،¹ وبالتالي هي مجموعة القوى التي يمتلكها الفرد، التابعة من خصائصه والتي تؤهله للقيام بالأعمال الموكلة إليه بما يحقق أهداف المؤسسة.

كما تعرف الموهبة على أنها " الإمكانات والقدرات النادرة التي تتمتع بها الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة دون سواها من المؤسسات الأخرى، والتي تشكل أساس الميزة التنافسية التي تتمتع ها ضمن المهلة التي تعمل فيها"،² فهي المهارات المتميزة التي يمتلكها الفرد والتي تساهم في توفر ميزة تنافسية للمؤسسة.

وحسب (كارتر) « الموهبة هي: " قدرة يمتلكها الفرد ويحصل بها على درجة مرتفعة ومتكررة بواسطة الإنجاز بشكل واضح،³ أي تمثل مختلف المهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد والتي تمكنه من الوصول إلى أعلى المستويات.

وتعرف الموهبة كذلك على أنها: " تلك الاستعدادات الفطرية والقدرات غير العادية في مجال أو أكثر من المجالات التي يقدرها المجتمع، وخاصة حالات التفوق العقلي والتفكير الابتكاري والمهارات القدرات الخاصة،⁴ ويمكن اعتبارها وفق هذا التعريف الإبداعات و المهارات غير العادية التي يمتلكها الفرد والشاملة تختلف مجالات المجتمع.

¹ -تامر محمد ابو علي، دور إدارة المواهب في بناء المنظمة الذكية لدى المنشآت الصناعية الفلسطينية، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2018، ص14.

² -غني دحام تنامي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة المواهب مدخل معاصر فدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر و التوزيع عمان-الأردن، 2015، ص27.

³ -بوقرة رابح، بن سالم أمال، دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية للمؤسسة و تطويرها-دراسة حالة مصحة سيدي تامر ببوسعادة، مجلة العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، عدد 08، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2012، ص28.

⁴ -مقدود وهيب، إدارة المواهب ضرورة حتمية لمنظمات القرن الحادي و العشرين لخدمة إستراتيجيتها، مجلة معارف، العدد 19، جامعة أكلي محمد اولحاج البويرة، ديسمبر 2015، ص ص 192-130.

ومن المعارف السابقة يمكن القول أن:

الموهبة في مختلف المهارات والقدرات المتميزة والخلاقة التي يمتلكها الفرد داخل المؤسسة والتي تمكنه من أداء المطلوب منه بكفاءة وفعالية.

المطلب الثاني: أصناف الموهبة

قسم (Tanenbaum) الأفراد الموهوبين بطريقة موسعة وفي كالتالي:¹

1-المواهب النادرة (starcity talent):

وهم الأفراد الذين بدعم قليل لهم يجعلون الحياة أكثر سهولة وأمنًا، وأسلم صحيا وأكثر وضوحًا، مثال على ذلك مساهمات جوبنس سالك فياكتشاف لقاح شلل الأطفال، إن هذه المساهمات قلما تكررت ولكنها إذا ما تكررت مثلثي دورها نموذجًا لإدارة المواهب.

2 المواهب الفائضة (Surplus talent):

هم الأفراد الذين يملكون قدرات نادرة لإثارة وإنعاش أحاسيس ومدرجات الناس، ورفعها إلى مستويات راقية من خلال الإنتاج العظيم في الفن والأدب والموسيقى أو الفلسفة وهناك القليل من الأفراد الذين يمكنهم أن يتفوقوا على هذا الصنف مثل باخ و مايكلأنجلو.

إن مصطلحي المواهب النادرة والمواهب المالية لا يعطيان حكمًا تقييميًا على أن شخصًا متميزًا أكثر من الآخر، فهما يختلفان قليلًا في نوع إعجابالمجتمع أكثر من كمية إعجابه.

3-المواهب النسبية (Quala talent):

وتتمثل في شخص متخصص ذوي مهارات عالية المستوى، يعمل على تزويد السلع والخدمات التي يكون فيها التسويق محدودًا، ويمثل هذا النوع من الموهوبين الأطباء والمحامين والمعلمون، والمهندسون والفنانون التجاريون ورجال الأعمال التنفيذيين الذين يملكون مهارات عالية في هذا المجال.

4- المواهب الشاذة (Anamlous talent):

وهم الأفراد الذين لا يفهم المجتمع بشكل خاص، أو حتى عند بعضهم أفرادًا يفتقدون القيم، مع أن أدائهم على الكثير من المهارات يعد نوعًا من النجاح أو التفوق، ومثال على ذلك القراءة السريعة جدًا، والقيام بعمليات حسابية معقدة بشكل أسرع من الكمبيوتر.

في حين هناك بعض الباحثين صنفوا المواهب في مستوى المسؤولية داخل المؤسسة، إلى أربع أصناف وهي:¹

¹ -مصطفى يوسف كافي، إدارة الموهبة في المنظمات الاعمال العصرية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان-الاردن، 2016، ص54.

1 المواهب القيادية (leuadershiptalent):

هذه الفئة تكون في قمة هرم تصنيف المواهب، وهم القادة الموهوبين الذين يتمتعون بالمسؤولية في وضع وإعداد وتوصيل وتنفيذ الإستراتيجية على مستوى المؤسسة.

2- المواهب الأساسية (key talent): ويضم هذا النوع ما يلي:

-الأفراد ضمن هذا النوع يكونون في منافسة قوية ويمكن اعتبار هذا النوع من المواهب مهمة جدا للمؤسسة نظرا لما يتمتع به من قدرات وما يمتلكه الأفراد من رؤية وتصور للمستقبل .

- الأفراد في هذا النوع يكون لديهم القدرة على تحمل المسؤولية من المستوى الأول في مدة زمنية لا تتجاوز ثلاث سنوات بالإضافة إلى ²:

-أن بعض الأدوار يجب أن تضمن الأفراد التحسن وقادة الفكر أو الأفراد ذوي مكانة ندرة المهارات.
- المواهب الأساسية عادة تمثل نسبة (2-5%) من الأفراد الذين ينتشرون في المسلسل الهرمي للتصنيف.

3-المواهب الجوهرية (core talent)و تضم:

-الأشخاص الذين ينحون الأعمال الأساسية.
-تنفيذ ما هو مهم لي مدة قصوة (6-12 شهر من دون التركيز على المستقبل.
- يشكلون القوة العظمى ضمن العمل، وهم موظفو الإنتاج المسئولون عن التسليم .

4-المواهب الداعمة, support talent و تضم :

-الأنشطة التي تنفذ من خلال دعم المواهب الداعمة للأعمال غير الأساسية.
-كثيرا ما تكون هذه الأنشطة على سبيل المثال الأنشطة الإدارية التي تصلح للأتمتة.
-مهارات الأفراد العاملين داخل هذه المجموعة من المواهب متوفرة بسهولة، يمكن تغييرها في غضون أسابيع.³

¹-أحلام خان، مريم حمير، مبادئ و إستراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة، مداخلة ضمن اليوم الدراسي حول إدارة المواهب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 13-05-2018، ص6.

²-مصطفى يوسف الكافي، مرجع سبق ذكره، صص96-97.

³-أحلام خان، مريم حمير، مرجع سبق ذكره، ص54.

المطلب الثالث: معوقات الموهبة

أولاً-معوقات تعليمية:

1- المدارس لا تقوم بالدور المطلوب منها في تشجيع المعلمين المتميزين الموهوبين وتنمية التفكير الإبداعي عند المتعلمين، واستخدام طرق تدريس حديثة ومبتكرة مما يجعلها مدارس فعالة في رعاية طلبتها وتحقيق أهداف التربية الحديثة في تنمية الذكاء والإبداع وحب الاستطلاع وغيرها من خصائص الموهوبين.

2- عدم توفر الاتجاهات الإيجابية لدى المعلمين في التعليم الأساسي تجاه الطلبة الموهوبين وافتقار المدارس إلى مناخ مناسب تسوده الحرية والتسامح والقبول، وعدم تعديل المقررات الدراسية لكي تنمي حاجات التفكير والإبداع لديهم، وعدم حث الطلبة الموهوبين على إثارة الأسئلة دون خوف أو حرج، وتطبيق أساليب تقويم حديثة تقيس تفكير الطلبة وقدراتهم العقلية، واستبعاد أساليب التقويم القائمة على قياس الحفظ، وعدم الاستفادة من تقنيات العلم الحديثة، كالحاسب الآلي وغيره في تنمية الإبداع لدى الطلبة الموهوبين يعتبر معوقات تحد من الاهتمام بالموهبة وربما ضياعها.

3- عدم توفر الأجهزة والوسائل التربوية اللازمة لبرامج الطلبة الموهوبين لاسيما المباني المدرسية المستأجرة التي لا تساعد المدرسة على تقديم الرعاية اللازمة لطلابها الموهوبين، كما أن عدم توفر معلمين متخصصين في مجال تصميم وتنفيذ برامج وأنشطة لهذه الفئة وعدم رغبة بعضهم العمل في هذا المجال نظراً لزيادة الأعباء وكثرة الأنشطة المصاحبة للعملية التعليمية يؤدي إلى معوقات تعليمية يصعب معها توفير احتياجات الطلبة الموهوبين.

4- إن نمو الموهبة والإبداع في المجتمع يحتاج إلى أن يتوافر مناخ تتضافر فيه العديد من الجهود (بيئية، تعليمية، ذاتية، اجتماعية) التي تبدأ باختيار البرامج التعليمية المناسبة وفق أحدث النظم العالمية، وأنشطة وطرق تدريس تقوم على أسلوب حل المشكلات والاستقصاء والقدرة على التخيل، ومعلم إيجابي قادر على أن يلعب دوراً فعالاً في بناء علاقات اجتماعية مع طلابه داخل الفصل، وأن يشعرهم بأنه مساعد ومرشد لهم وليس مسيطراً عليهم من أجل بناء ثقة الطالب بنفسه وخفض الظروف المسببة للإحباط، وتشجيع طلابه على الإبداع.¹

5- من المعوقات التعليمية التي تواجه الطلبة الموهوبين، صعوبة تحديد الطلبة الموهوبين، بسبب كثافة أعداد الطلاب في الفصول الدراسية في التعليم الأساسي، وعدم توافر أدوات وأساليب مناسبة يمكن عن طريقها تحديد الموهوبين، وعدم وجود المعلم المتميز المبدع يحول دون الاهتمام باكتشاف الموهوبين ورعايتهم. كما أن قيام إدارة المدرسة والفصل على أساس سلطوي علوي من قبل جميع أطراف العملية

¹ -محمد جاد حسني أحمد، " واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر " ، مجلة الثقافة والتنمية، العدد 40، 2011، ص ص: 123-183.

التعليمية يشكل معوقات تعليمية حقيقية أمام الطلبة الموهوبين.

- معوقات ذاتية

تتمثل المعوقات الذاتية التي تواجه الطلبة الموهوبين في التعليم الأساسي في : الرغبات والميول والقدرات والاستعدادات الذاتية.¹

1- غياب الرعاية النفسية للطلّاب الموهوب في هذه المرحلة سواء أدى إلى تأخر الكشف عن استعداداته، أو عدم تهيئة المناخ الذي يؤمن صحته النفسية، حيث إن الطالب الموهوب يتصف بسمات شخصية معينة مثل: الاستقلال، والميل إلى التفكير، والحساسية المرفهة، وعدم الخضوع، وحب الاستطلاع. وهذه السمات تحتاج إلى تقبلها وتفهمها بل ومساندتها حيث إنها تعتبر حاجات نفسية أساسية يلزم تلبيتها، إذ يترتب على إهمالها ضمور موهبته وطمس معالمها.

2- حدة تأثير المصاعب والمشكلات في حياة الطلبة الموهوبين أشد منها بالنسبة لأقرانهم العاديين، وإنه بالرغم مما يتمتع به الموهوبون من استعدادات ومهارات وقدرات عقلية يمكنهم توظيفها في تلبية احتياجاتهم النفسية والعقلية والاجتماعية، وفي التعامل مع الضغوط التي يتعرضون لها، فإنهم بحاجة ماسة إلى خدمات إرشادية خاصة تساعدهم في التغلب على تلك المعوقات، وتعينهم على التوافق والتمتع بمستوى عالٍ من الصحة النفسية السليمة.

3- ظهور العديد من الانتقادات للأساليب المتبعة في اكتشافهم، من خلال الاختبارات السيكومترية التي تقيس الذكاء أو الإبداع أو التحصيل حيث إنها لا تضع في اعتبارها بعض العوامل مثل الدافعية والجهد والإبداع، كما أنها متميزة ثقافياً وعرقياً وطبقياً. لقد ظهرت وسائل بديلة لا يتم فيها استخدام درجات الاختبارات المختلفة للتعرف على الموهبة وتحديدّها ولكن يتم استخدام أنماط أخرى من الأداء مثل الإتيقان الأكاديمي، الإنتاج الإبداعي (في مجال أو مجالات متعددة). لذا فإن الحاجة تدعو إلى ضرورة ابتكار وتقنين وسائل فاعلة للكشف عن الموهبة والإبداع. كما يشكك أصحاب النظريات غير التقليدية في الذكاء في قدرة الدرجات التي يحصل عليها من اختبارات الذكاء التقليدية في اكتشاف الموهوبين، حيث تقتصر على تقييم القدرات اللغوية والمنطقية والرياضية دون التركيز على القدرات الأخرى مثل الذكاءات المكانية، والشخصية.

4- تشير عدد من الأبحاث إلى أن الطلبة الموهوبين يتمتعون بقدرات عقلية كبيرة ولكنهم يفتقرون إلى القدرة على التحصيل العلمي وإظهار مواهبهم وإبداعاتهم في الاختبارات .

¹-مصطفى يوسف الكافي، مرجع سبق ذكره، ص 105.

ويعود السبب في ذلك إلى نقص التشجيع والدافعية للطلبة الموهوبين، بالإضافة إلى أنهم ربما يحتاجون لمساعدة خاصة حيث إنه في الغالب لم يتوفر المحك اللازم لتحديد موهبتهم ومواطن الإبداع لديهم. وانطلاقاً من الأساليب الجديدة في اكتشاف الموهوبين والمتفوقين وانسجاماً مع الاتجاهات الحديثة في نظرية الذكاء لجاردنر «Gardner» وكذلك مع تطور مفهوم الموهبة ظهر العديد من الاتجاهات الحديثة لتحديد الموهبة من خلال برامج مبنية على أنشطة الذكاءات المتعددة التي تقيم أداء الطالب الموهوب من خلال الأنشطة العملية دون الاعتماد على محك واحد للحكم على الموهبة.

-معوقات اجتماعية:

إن عدم مساعدة الأسرة والمجتمع للمدرسة في رعاية الطلبة الموهوبين يمثل عقبة حقيقية أمام التعليم الأساسي في تحقيقه أهدافه، فالبيئة الأسرية للطلبة الموهوبين مصدر من مصادر المعوقات التي تواجههم، فهي الإطار الذي ينمو فيها الطالب الموهوب وتتشكل ملامح شخصيته، وهي المصدر الأساسي لإشباع حاجاته. وفي هذه البيئة يتلقى التنشئة الاجتماعية وفق القيم والمثل السائدة في المجتمع، فإذا لم تقم الأسرة بتشجيع الموهبة وتنمية الإبداع لدى صاحب الموهبة فإن هذا يمثل أحد معوقات الكشف عن استعداداته وإبداعاته، كما أن اتباع الأساليب التربوية غير السوية من قبل الأسرة يقلل من فرص التعبير عما لديه من استعدادات، فالإكراه والتسلط والقسوة والإهمال يترتب عليها شعور الموهوب بالألم النفسي، والإحباط والقلق والخوف، وهذا يؤثر عليه تأثيراً سلبياً يفقده الثقة بنفسه ومفهوم الذات لديه.¹ إن غياب الوعي بمعنى الموهبة وما يترتب على ذلك من لامبالاة، وعدم الاهتمام بقدرات الطالب الموهوب واستعداداته يؤدي إلى تجاهلها وإحباطها، كما أن افتقار البيئة المنزلية للمواد والخامات اللازمة لاكتشاف الموهوبين، وعدم توفير الأنشطة التي من شأنها أن تؤدي إلى عدم استيعاب طاقات الموهوبين واستثمارها بشكل مفيد.

وقد بينت نتائج بعض الدراسات أن فشل الطلبة الموهوبين والمتفوقين عقلياً في المدرسة إنما يرجع إلى بعض المشكلات الاجتماعية التي تواجههم، وأن هذه المشكلات ترتبط بعوامل أسرية منها عدم توفر الفرص المناسبة للطلبة الموهوبين لممارسة الاستقلالية وتكوين العلاقات الاجتماعية. كما أن هذه المشكلات ترتبط بالاتجاهات غير السوية للوالدين في تنشئتهم له. إن الطلبة الموهوبين يحاولون دوماً أن يكونوا جزءاً من المجتمع من خلال اندماجهم مع أقرانهم وأفراد أسرهم، ولكن موهبتهم تحول أحياناً بينهم وبين ما يريدون، مما يجعل أقرانهم وأفراد أسرهم وبقية أفراد المجتمع لا يحترمونها ولا يقدرهم، وكثيراً ما يسبب ذلك لهم ضغطاً كبيراً ويشعرهم بالوحدة والعزلة مما يجعلهم يسايرون الآخرين، وهذا يؤدي في النهاية إلى فقد الثقة في مهاراتهم وقدراتهم التعليمية. يواجه الطلبة الموهوبون مخاطر عدة محتملة، بدءاً من الاغتراب والعزلة عن أقرانهم، وانتهاءً بوصفهم

¹ -تامر محمد ابو علي، مرجع سابق، ص56.

مختلفين، ومن ثم قد يرفضهم زملاؤهم وبقية أفراد المجتمع. وعندما يتكرر حدوث ذلك الأمر أو يستمر فترة طويلة فإن مشاعر الغربة والعزلة قد تدفع هؤلاء الطلاب إلى انتهاج سلوكيات قد تكون مدمرة للذات ومنها: الإخفاق الدراسي، واستعمال المخدرات، والكحول، وعدم المبالاة، أو حتى الانتحار.

إن وجود الطلبة الموهوبين في التعليم الأساسي مع زملائهم في المدارس العادية يحمل إدارة هذه المدارس مسؤولية اكتشافهم ورعايتهم، ولكن المتابع لأوضاع الإدارة في هذه المرحلة يلمس أن إسهامات الإدارة المدرسية في رعاية هذه الفئة ما زالت قليلة، كما أن هذه الإسهامات تفتقد للتخطيط والتنظيم والتمويل والإشراف الشامل والدقيق مما يمثل معوقات إدارية تحد من فاعلية قيام الإدارة المدرسية بدورها تجاه الطلبة الموهوبين.

- الحلول المقترحة للتغلب على المعوقات التي تواجه الطلبة الموهوبين في التعليم الأساسي :

أولاً: مقترحات خاصة بالمعوقات التعليمية:

- دعوة الإدارة العامة لرعاية الموهوبين في وزارة التربية والتعليم إلى تبني تعريف محدد للموهبة والموهوبين بطريقة إجرائية يتم على أساسها وضع معايير التعرف على الموهوبين والأساليب اللازمة لاكتشافهم ورعايتهم في جميع مناطق
- إعادة النظر في المنهج العلمي المقرر في برامج رعاية الموهوبين، فالبرامج الحالية لا تتسجم ورغبات الطلبة الموهوبين ولا تحقق رغباتهم ولا تنمي استعداداتهم.
- إثراء المناهج الدراسية في التعليم الأساسي بالموضوعات المناسبة للموهوبين وتزويد المعلمين بالبرامج والأنشطة المدرسية المتعددة الملائمة لهم وابعائهم للتدريب في هذا المجال داخلياً وخارجياً.
- إدخال مقررات التربية الخاصة لطلاب كليات المعلمين والمعلمات والتربية ضمن مقررات الإعداد التربوي وتزويدهم بالمهارات اللازمة للكشف ورعاية الطلبة الموهوبين.

ثانياً: مقترحات خاصة بالمعوقات الذاتية:

- الكشف عن استعدادات الطلبة الموهوبين وتحديد مستواهم الأدائي في مجال مواهبهم عامة وتحصيلهم الدراسي بصورة خاصة.
- توجيه الطلبة الموهوبين لممارسة الأنشطة التي توافق حاجاتهم واستعداداتهم ومساعدتهم على وضع أهداف يمكن تحقيقها لتعزيز تحقيق ذواتهم.
- تزويد الطلبة الموهوبين بالمعلومات المهنية والتربوية التي تمكنهم من التعرف على مصادر المعلومات المهمة وتوسيع مداركهم عنها.
- مساعدة الطلبة الموهوبين على تنظيم أوقاتهم بحيث يكونون قادرين على استثمارها بالصورة التي تحقق نمو قدراتهم واستعداداتهم.

- العمل على مساعدة الطلبة الموهوبين على فهم حاجاتهم النفسية والمعرفية والاجتماعية في إطار الظروف المحيطة بهم.

ثالثاً: مقترحات خاصة بالمعوقات الاجتماعية:

- تبصير أسر الطلبة الموهوبين بدورها في رعاية استعداداتهم وحاجياتهم ومتطلبات نموهم، حيث إن الأسرة هي الخلية الأولى للمجتمع، وفيها تبدأ عملية التنشئة الاجتماعية التي تساعد أفراد هذه الفئة على إشباع حاجاتهم والكشف عن قدراتهم.
- تقديم التوجيه والإرشاد لأسر الطلبة الموهوبين في كيفية التعامل مع الطلبة الموهوبين وملاحظة نشاطاتهم ومتابعة اهتماماتهم داخل المنزل وخارجه.
- العمل على توثيق العلاقة بين أسر الطلبة الموهوبين والمدارس التي يتعلمون فيها لمتابعة إنجازاتهم وتقديمهم الدراسي وكذلك إخفاقاتهم داخل الصف الدراسي.
- دعوة رجال الأعمال والمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية المختلفة في المجتمع إلى القيام بدور إيجابي لرعاية الطلبة الموهوبين ودعم الأنشطة المحققة لذلك.
- الدقة في تقدير مواهب الطلبة الموهوبين حيث إن المبالغة في تقدير مواهبهم قد يسبب لهم مشكلات عدة، مما ينجم عنها اختلال في التوازن الانفعالي وعجز في التوافق الاجتماعي.

المطلب الرابع: خصائص الموهبة

-الجانب المعرفي:

-سرعة الاستيعاب: هو عملية نفسية متعلقة بشئ مجرد أو بآخر فيزيائي مثل شخص، حالة أو رسالة معينة. حيث أن الفرد يمكن أن يفكر بخصوص هذا الشئ ويستخدم أفكاراً معينة للتعامل بشكل كاف ومفهوم مع هذا الشئ أو الحالة..

-التطور اللغوي: هو كل ما يطرأ على أنظمة اللغة من تغير ما، رصداً أو افتراضاً. ولإضاءة هذا التعريف نقول: إن ألفاظه، بمضامينها العامة، تتكامل لتشمل كل ما يجد على أصوات اللغة وصرفها وتركيبها ودلالاتها من تغير أي كان مصدره، أو مستواه، أو زمنه.

-معالجة المعلومات و مرونة التفكير و سرعته: إن علماء ومنظري نظرية معالجة المعلومات لا يهتمون بالظروف الخارجية وإنما ينصب تركيزهم على العقل الذي هو نظام معالجة المعلومات كما يرون، وهو المسؤول عن ربط المعارف الجديدة بالسابقة وترتيبها وتنظيمها وجعلها ذات معنى.

-القدرة على ربط و التطبيق: القدرة على قراءة ما بين السطور ورؤية الخفايا والأشياء الصغيرة وغير الملحوظة وتحليلها عبر التفكير الدقيق في مستجداتها العملية المصاحبة لدورها وتأثيرها الواقعي وهي

القدرة على تصور كل من المشكلات والمفاهيم المعقدة وغير المعقدة تفكيكها وترتيبها ترتيباً متداقاً والتعبير عنها وحلها واتخاذ القرارات الصحيحة المستنتجة من هذه الأخيرة وبناءً على المعلومات المتوفرة. وتضم هذه المهارات إظهار القدرة على تطبيق التفكير المنطقي في جمع المعلومات وتحليلها واستعمال التكتيكية لتحليل والجمع بين الأفكار ربطها واستنتاج أفكار عملية وعلمية، وابتكار الحلول للمشكلات واختبارها وإنشاء الخطط.

-تقويم الذات: يُعبر مفهوم تقدير الذات بشكل أساسي عن نظرة الفرد إلى نفسه، هذه النظرة إما أن تتسم بالاحترام أو الشعور بعدم القيمة؛ وذلك تبعاً لما يُطوره الفرد عن نفسه من أفكار تتغير بتغير مراحل العمرية، وتتأثر كذلك بالنقد الإيجابي أو السلبي من الأهل والمعلمين أو المحيطين بشكل عام في الفترة العمرية ما قبل المدرسة وحتى المرحلة الثانوية، وفي الفترات العمرية اللاحقة فإن التأثير الأكبر سيكون نتيجة لضغط البيئة المحيطة والأقران، وسيكون مؤثراً على عملية صنع القرارات الشخصية

-المتابرة: هو شخص صبور عادة ومستعد للقتال بلا كلل من أجل أهدافه. إنه شخص لا يمكن تثبيطه بسهولة وقادر على التغلب على العقبات التي تظهر في طريقه. إذا أخبرك أحدهم أن مشروعك غير قابل للتطبيق ، فمن المحتمل جداً أنه لن يستمع إليك ، وبهذا المعنى ، فإن موقفه عنيد وحتى غير مرن.

2- الجانب الانفعالي:

-الاهتمام بمشاعر الآخرين.

-الميل نحو المثالية.

-التحكم و ضبط النفس.

-عمق العواطف.

-الوعي الذاتي.

-وتدل أغلب التعريفات السابقة على أهمية التعدد في أساليب القياس، والاعتماد على أكثر من أداة ومعياري للكشف عن الموهوبين والمتفوقين، والأدوات الشائعة هي كالتالي:

-الاختبارات الموضوعية المقننة مثل اختبار القدرات العقلية، واختبار الذكاء، واختبار التفكير الإبتكاري، والاختبارات التحصيلية.

-اختبارات الاستعداد والدوافع كمقاييس الدافع للإنجاز.

-مقاييس السمات الشخصية والاتجاهات والسلوك الإبتكاري وغيرها، وهي مقاييس تحدد درجة الإبداع.

–وسائل التقييم والتقدير الشخصية مثل تركية المعلمين، وتركية أولياء الأمور، والأقران، أو التركية الذاتية.

–الملاحظة المنظمة والمقابلات.

–السجل الأكاديمي والسجل الصحي والاجتماعي والاقتصادي والأسري، لجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن النمو الجسمي والانفعالي والعقلي والاجتماعي والاقتصادي والأسري.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المواهب

عند النظر في المفاهيم الإدارية سنجد أن الموارد البشرية متواجدة مع بداية ظهور علم الإدارة، لمساعدة الشركات على إدارة ودعم العاملين لديها، بينما سنجد أن إدارة المواهب وافتد جديد نسبيا. حيث تعرف جامعة جونز هوبكنز إدارة المواهب بأنها ، "مجموعة من عمليات الموارد البشرية التنظيمية المتكاملة التي تهدف إلى جذب وتطوير وتحفيز، والاحتفاظ بالعاملين وتمكينهم أن يكونوا على درجة عالية من الإنتاجية

المطلب الأول: تعريف إدارة المواهب

أدبالنطورالذيشهدعالمالإدارتوالأعمالفيالسنواتالآخيرةالظهورمفاهيمومصطلحاتوأفكارإداريةجديدةتفيمجالالموارد لبشرية .

المعرفة معنى مصطلح إدارة المواهب يمكن الاعتماد على التعاريف التالية: إدارة المواهب هي عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين كافة ممارسات إدارة رأس المال البشري التي يتم تبنيها داخل المنظمة من أجل ضمان أفضل لاستقطاب (وجذب) العناصر البشرية التي تمتلك قدرات ومهارات ومعارف متميزة للعمل داخل منظمة ما".¹

وحسب **Samuel&Uren** فيعرفها على أنها "سلسلة من الخطوات الرشيدة والمتمثلة بتحديد المواهب، واستقطابها، ونشرها وتطويرها".²

أما حسب **Horvathova** فهي مجموعة من النشاطات الخاصة بالمنظمة والتي تعنى بامتلاك وتطوير وتحفيز واستدامة الموظفين الموهوبين لتحقيق أهداف المنظمات الحالية والمستقبلية.³

¹-خضير كاضم حمود، روا نمير الشيخ، إدارة المواهب و الكفاءات البشرية، ناشرون و موزعون، عمان-الأردن، ط1، 2013، ضض27-28.

²-مقال منشور بالموقع: talent-m.blogspot.com. navigué le [25-02-2016].

³-publications.qu.edu.sa/journals/5/articles/866-1476-1RV.doc.P14.navigué le [24-02-206].

إن ممارسات إدارة المواهب تندرج تحت المظلة العامة لإدارة الأداء والتدريب والتطوير، ولتحقيق النتائج المرجوة من إدارة المواهب فإنه يجب النظر إليها على أنها نظام متكامل من سياسات وممارسات وآليات إدارة رأس المال البشري (التي تأتي من ضمنها إدارة الأداء والتدريب والتطوير المؤدية إلى جذب المواهب والاحتفاظ بها وتحفيزها وتنميتها وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة¹).

كما تعرف إدارة المواهب على أنهما: " بناء وتطوير قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق التميز والمنافسة وذلك من خلال الاختيار الدقيق للعاملين الجدد وتطويرهم وتدريبهم والعمل على المحافظة على العاملين الحاليين وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في المؤسسة"²، بمعنى تطوير مواهب الموظفين عن طريق اختيار أفراد ذوي مهارات عالية والعمل على المحافظة على العاملين الحاليين وتدريبهم.

وتعرف إدارة المواهب كذلك على أنها: " العملية التي تقوم فيها المؤسسة بتطوير ومراقبة الموظفين الحاليين والمستقبليين، من خلال توضيح الإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة لتحقيق أهدافها، وخلق أدوات التطوير لتوفير احتياجات التوظيف والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين الذين سيقودون إلى نجاح المؤسسة"³، أي تطوير الموظفين من خلال توضيح الإستراتيجيات وتوفير مختلف الأدوات التي تساهم في المحافظة على الموظفين وتلبية احتياجاتهم.

أما من وجهة نظر تنافسية فقد عرفت إدارة المواهب على أنها: " مجموعة الأدوات والتقنيات التي تساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات الجيدة المتعلقة بالموهبة المولدة للميزة التنافسية"⁴، فإدارة المواهب تمثل مختلف الطرق والوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في اتخاذ قرارات مناسبة مولدة للميزة التنافسية ،

وكتعريف إجرائي يمكن القول أن:

إدارة المواهب هي مختلف المطرق والعمليات التي تقوم بها المؤسسة بهدف الحفاظ على الموارد البشرية الموهوبة داخلها أو تطويرها، والسعي إلى جذب موارد متميزة أكثر كفاءة من غيرها، والعمل على تنميتها والحفاظ عليها بما يمكنها من تحقيق أهدافها ومن هنا تجدر الإشارة إلى أن هناك فرق بين إدارة المواهب وإدارة الموارد البشرية

فقد أيد عدة باحثين القول أن إدارة المواهب ما هي إلا مجرد تسمية جديدة الأنشطة قديمة معروفة تقوم بها إدارة الموارد البشرية، ومما لاشك فيه هو وجود تشابهات بين إدارة المواهب وإدارة الموارد البشرية

¹ -خضير كاظم محمود، زوانمير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 27

² -ممدوح بن محمد الحوشان، واقع تطبيق ادارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض، مجلة للعلوم التربوية و النفسية، العدد 7، الجزء 3، مصر، 2017 ص 152.

³ -Sajeda Ahmed Al Hadid, **the impact of talent management** on Attaining competitive Advantage A Field Study on Jordanian Télécommunications companies, Middle East University, June 2017 pl2

⁴ -غني دحام تنامي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة المواهب مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015، ص ص 30.31.

ففي الوقت الحالي توجه وظائف إدارة الموارد البشرية نحو جميع الأفراد، أما إدارة المواهب فتبحث عن أفراد رئيسيين أو موهوبين، معنى آخر تبحث عن ذروة المواهب الذين يقدمون أداء يفوق التوقعات ويسلكون سلوكيات صحيحة، ويظهرون قدرة فائقة على التعلم ويكون ولاء الزبون بفضلهم موجود حيث يتسارع المنافسون للحصول عليهم.

ولقد تطورت بذلك إدارة المواهب في قطاع التعليم الجامعي منذ بداية القرن الحادي والعشرين، حيث تزايد الاعتراف بالعامل الموهوب كعنصر لا يتجزأ من الإستراتيجية المؤسسية، وأصبحت المواهب قلب مؤسسة التعليم الجامعي، والمحرك للنتائج المؤسسية المتميزة؛ فرأس المال الإبداعي الذي ينتجه نظام إدارة المواهب يعمل على إسرار وتيرة التقدم بالجامعة، وإعداد الطلاب للمواطنة العالمية، والمهنة، وأشير بذلك إلى إدارة المواهب في سياق التعليم الجامعي بأنها إدارة رأس المال البشري التي تعظم الاستفادة من المواهب لتحقيق أكبر عائد من قدرات العاملين الفردية والجماعية، بالإضافة إلى تحديد مصادر المواهب وتوظيفها، وتحديد علاقات العاملين بالجامعة، وتحفيز العاملين الموهوبين.

ويتضح من ذلك أن الأصل في نشأة وتطور إدارة المواهب الإدارية في بيئة التعليم الجامعي ترجع إلى قطاع الأعمال والصناعة والتي جاءت لتلبية احتياجات مؤسسات هذا القطاع المختلفة من العاملين الموهوبين ذوي الكفاءات والأداءات العالية التي تمكنهم من النجاح في تنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بمختلف الأعمال المؤسسية، وكذلك تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية ومواجهة التحديات العالمية المتعلقة بالتغيرات التكنولوجية والديموغرافية والعولمة، مع الاهتمام من قبل مختلف المؤسسات بتطوير نظم إدارة الموارد البشرية من إدارة شئون الأفراد قديماً ومروراً بإدارة الموارد البشرية ونهايةً بإدارة المواهب.

وعليه فمن المهم جداً أن يندمج نظام إدارة المواهب في كل جوانب إدارة الموارد البشرية، لما هناك من تداخل واضح بين إدارة المواهب والتعيين والتطوير والتنوع والحفظ ومسارات تخطيط التعاقب الوظيفي، إلا أنه لا يزال هناك خلط بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب، حيث أن الفرق يظهر في الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية التكتيكية وإدارة المواهب الإستراتيجية، فنشاطات إدارة الموارد البشرية هي إدارة عامة وهي المحرك لعدة عمليات، كما تركز إدارة الموارد البشرية أكثر على تطوير العاملين وأنها بدون إدارة الأداء فهي مجرد تعويضات ومكافآت وعقوبات، بينما إدارة المواهب في عملية متواصلة توصل الموارد البشرية المثلى إلى مكان العمل الحقيقي والمناسب لهم، كما تتطلب مشاركة كل المؤسسة مع التركيز على الموهبة، بحكم أنها قيمة إستراتيجية ومكون الإستراتيجية العمل في المؤسسة.

المطلب الثاني: مراحل ظهور إدارة المواهب و متطلباتها

أولاً-مراحل ظهور إدارة المواهب:

لقد مرت إدارة المواهب بعدد من المراحل قبل وصول المرحلة التي هي عليها الآن، إذ حدث هذا التطور كنتيجة الزيادة إدراك المؤسسات الأهمية العنصر البشري ودوره في تحقيق النجاح والتفوق في ظل بيئة

يسودها التنافس الحاد على جذب واستقطاب المواهب، ويمكن تحديد أهم مراحل تطور إدارة المواهب كالتالي¹:

1- قسم الأفراد:

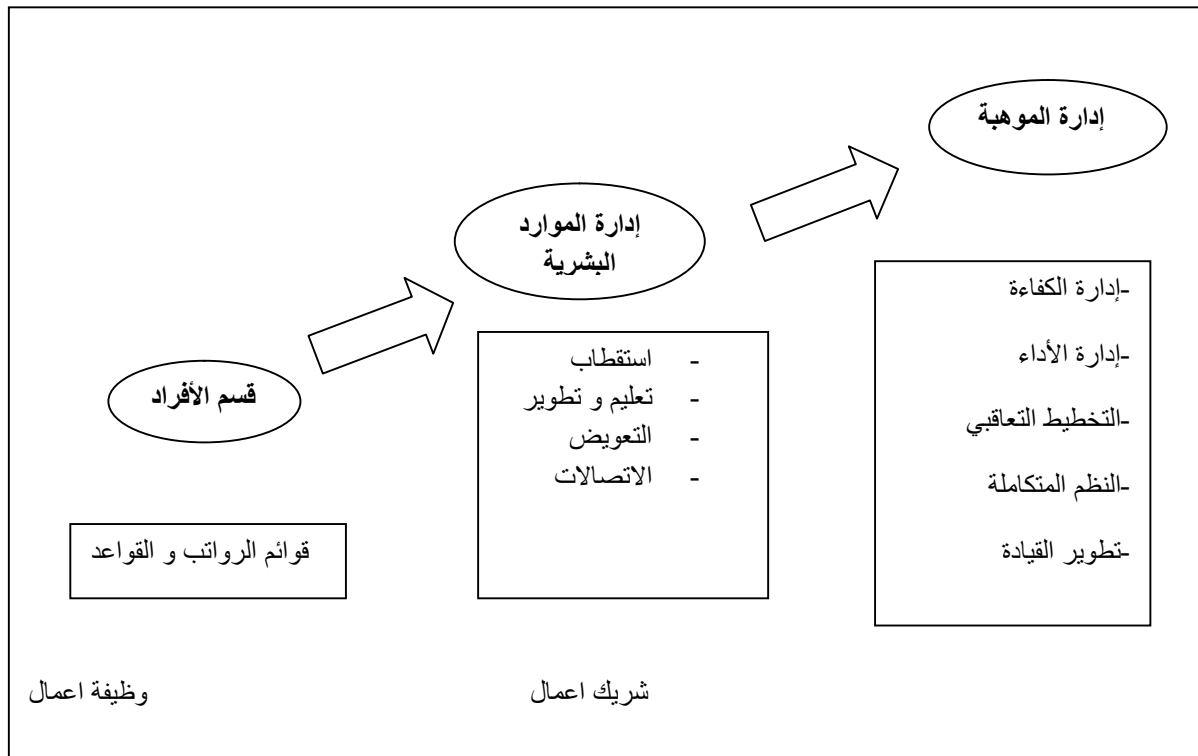
امتدت هذه المرحلة من سبعينيات القرن الماضي إلى الثمانينات منه واتسمت بتوظيف الأفراد وتقلم الأجور لهم مع التأكد من استلامهم للتعويضات الضرورية، حيث أن قسم الأفراد في هذه المرحلة يمثل وظيفة أعمال.

2. إدارة الموارد البشرية:

بدأت هذه المرحلة من ثمانينات القرن الماضي إلى التسعينات منه، وفيها أدركت المؤسسات بأن وظيفة الموارد البشرية أصبحت أكثر أهمية من الماضي، وبالتالي تحولت إلى وظيفة إستراتيجية ومن ثم تطورت إلى شريك أعمال بعد أن كانت وظيفة أعمال.

3- إدارة المواهب:²

ظهرت هذه المرحلة في مطلع القرن الحادي والعشرين، إذ استخدم مصطلح "إدارة الموهبة" أول مرة من قبل الباحث وقد وانكش عام (1998)، في مقال نشره في العام نفسه، واستمر هذا المصطلح بعد تكييفه واستخدامه من قبل العديد من المؤسسات، حيث اكتشفت أن مواهب العاملين فيها ينبغي اكتشافها والعناية باكوها هي التي تقودها إلى النجاح وتحقيق الأرباح، كما أنها تتضمن عمليات نظم موارد بشرية جديدة ومتكاملة مع بعضها البعض لذلك تحولت من شريك أعمال إلى تكامل أعمال، ويمكن توضيح هذا التطور من خلال الشكل (1) التالي :



ثانياً: متطلبات إدارة المواهب:

- تبني القيادة العليا للاستثمار في العاملين مع ضرورة توافر الحد الأدنى لديهم من الموهبة وما ينتج عنه من زيادة الاستثمار في المواهب من حيث الكم والنوع.
 - توفير بيئة آمنة وجذابة للاحتفاظ بالمواهب تؤمن لها حسن الاستثمار والتوظيف في المكان والزمان المناسبين¹.
 - تعزيز مكانة القائمين على إدارة المواهب وإعطائهم الصلاحيات والإمكانات اللازمة لهم.
 - تكامل عناصر النجاح في المؤسسة من هيكل تنظيمي سليم وقيادة قوية وإمكانات مادية وغيره.
 - وجود فهم شامل للاستراتيجيات الحالية والمستقبلية المتعلقة بالأفراد.
 - تحديد مجال ونطاق المواهب المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجيات وتكييف إدارة الموهبة حسب خصائص المنظمة.
 - تحديد الفجوات بين الموارد المتاحة والمواهب المطلوبة باستكشاف المواهب من الداخل أو الخارج.
 - وجود خطة لإغلاق الفجوة من خلال إدارة المواهب وتكامل أنشطتها.
 - اتخاذ قرارات صائبة في التوظيف والترقيات.
 - وجود قياسات وتقييم لنتائج أداء المواهب.
- فكل ما سبق من مبادئ يشي بأن ثمة تغييراً في المفاهيم التقليدية في التعامل مع الأفراد وإظهار مدى تكيف الأفراد مع المنظمة الأمر الذي اختلف نوعاً ما فأصبحت المنظمات هي من تكيف وتتكيف مع الأفراد ما يسهم في إنجاح دور المواهب في المؤسسات وإظهار نجاحاتهم وجعل هذا النهج أساساً في الممارسة الإدارية والتنظيمية وضبط العلاقة بين القيادة والعاملين بإعطاء كل مستوى ما يحتاج من مؤهلات النجاح والتميز وذلك ضمن منظومة متكاملة لها متدخلات وعمليات ومخرجات.

المطلب الثالث: خصائص وأهداف إدارة المواهب

1- خصائص إدارة المواهب: لكي يكون مفهوم إدارة المواهب شاملاً فإن هناك مجموعة من الخصائص ينبغي أن تتضمنها، أهمها²:

- تكامل نظم الموارد البشرية عبر كل الأقسام والمستويات.

¹-BersinJ, Talent Management whatisit ? Why now? Sinclair consulting Inc, Morristown.NJ.USA, 2006, p2.

²-غني دحام تنامي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص. 31.

- تعاون كافة المدراء في كافة المستويات من الإدارة العليا إلى مشرفي الخطوط الدنيا لتطوير الموهبة.
- البساطة في إجراءاتها.
- ربط الموهبة بإستراتيجية المؤسسة.
- الثبات من ناحية النمو والاستمرارية المستقبلية.
- إعداد إجراءات محسنة للتطوير وإدارة الموهبة.
- زيادة الالتزام الثقافي بين كافة العاملين والمدراء.

2-أهداف إدارة المواهب:

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال تبني إدارة المواهب، إذ وضح (Guillory) بأن إدارة المواهب لديها غاية و هدف ، تتجلى غايتها في خلق نسبة مئوية معينة من الأفراد الذين يتمتعون بإمكانية عالية لشغل الوظائف الأعلى مستوى، إما هدفها فيركز على خلق بيئة ثقافية دائمة تساعد الأفراد ذوي المهارات العالية على النمو و التعلم و التطور بشكل مستمر.¹

و يبين (Jones) أن إدارة المواهب تهدف إلى أبناء ثقافة تساعد على توليد الالتزام و بناء المقدرات و الكفاءات الضرورية لامتلاك المواهب المتكاملة وذلك باستخدام عملية التوزيع و التطوير التي تتواءم مع أهداف المنظمات.²

وحدد آخرون (McGee&Cannon) أهداف إدارة المواهب بالاتي:³

-إعداد الإستراتيجية المطلوبة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين اللازمة لتلبية متطلبات خطة العمل الحالية و المستقبلية.

- وضع الإجراءات اللازمة لقياس المقدرات المطلوبة و المتوفرة .

-خلق مدي من العمليات و الأدوات اللازمة للتطوير التي تعتمد على الاحتياجات الفردية للعاملين .
تأسيس المداخل المناسبة للتعامل مع العاملين الذين لا تلائم قدراتهم مع متطلبات المنظمة .

¹-Guillory, William A. (2006) **The Age of HumanPotential**, Innovations International, Salt Lake Talent Management City, P2.

²-على تحام تلالي الزبيدي، حسين وأود حسين، استخدام إدارة الموهبة لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات (بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي) ، كلية التراث جامعة بغداد، العدد 13، ص 92.

³-عالية جواد محمد علي، تشير إدارة الموهبة في تحقيق النجاح ،بحث ميداني في الشركة عامة ، مجلة العلوم الإدارية و الاقتصادية ، العدد 106، المجلد 24 بكلية الإدارة ، جامعة بغداد و سنة 2018 ص213.

- قياس تأثير استراتيجيات المنظمة لضمان امتلاكها سياسة التوظيف اللازمة للوصول إلى الأداء العالي الآتو المستقبل.

كذلك أشار (Ntonga) إلى ثلاثة أهداف أساسية ترغب جميع المنظمات إلى تحقيقها هي:¹

- استقطاب و اختيار الأشخاص الموهوبين ذوي الأداء المتميز للعمل داخل المنظمة
- تحديد الأفراد ذوي المؤهلات العالية و تطويرهم و وضعهم في المواقع الرئيسية للمنظمة.
- إعداد برامج التعلم و التدريب و المكافأة بناءً على أدائهم الفعلي و بالتالي يمكن تحديد الأهداف التي تسعى إدارة المواهب إلى تحقيقها بالآتي:
- مساعدة المنظمة في الحصول على الموهبة اللازمة لتنفيذ العمليات الخاصة بها.
- تحديد برامج التدريب و التطوير اللازمة لتنمية مهارات و مقدرات المواهب.
- تحديد أساليب الحفاظ على المواهب النادرة داخل المنظمة.
- تقديم الدعم الكافي لتنفيذ إستراتيجية المنظمة.

-أهداف إدارة المواهب في الجامعات:

أنَّ تحديد المواهب الجيدة أمر مهم لكل من المؤسسات والأفراد؛ نظراً لأن الهدف الأساسي من إدارة الموارد البشرية هو وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، خاصة في بيئة المؤسسات التي ما زالت التنافسية غايتها؛ فيكون الاستثمار في أنشطة المواهب ليس فقط لتلبية احتياجاتها الفورية فيما يتعلق بالموارد البشرية وسير العمل، ولكن أيضاً لتأمين التعاقب المستدام للقادة في المستقبل، حيث أنه إذا فشلت المؤسسات على نحو كافٍ في استثمار مواهب العاملين بها؛ فإنها ستعاني من آثار سلبية على الموارد البشرية في المستقبل مثل وجود مشاكل في الجذب والاحتفاظ بالعاملين بها، والإنتاجية، ورقابة الجودة المستمرة، وخدمة المستفيدين، وسمعة المؤسسة ، وتحدد أهداف إدارة المواهب في الجامعات في:

- أ- الاستفادة إلى أقصى حد من العاملين الموهوبين على نحو ملائم؛ فالاستثمار في ممارسات إدارة المواهب يمكن أن يساعد الجامعات على تحقيق النتائج مثل رضا العاملين، ومشاركتهم، وزيادة الدافعية لديهم والتزامهم نحو العمل والدعم التنظيمي لهم.
- ب- التأكيد على أداء العاملين، والأداء المؤسسي، ومساعدة الجامعات على الاستجابة للتحديات، ودخول أسواق جديدة والتحرك تجاه المنافسة؛ فإدارة العاملين الموهوبين تساعد على الحد من نفقات وتكاليف اليد العاملة، وكذلك تحسين القدرة التنافسية، والكفاءة، وحل المشاكل التنظيمية، وتعظيم العائد من الاستثمار.

¹-NtongaSibusiso (2007) **the Impact of Talent Management Pratices on Business Performance**. University of Pretoria, thesis in Partial Fulfillment of the Requirements for theDegree of Master of Business Administration ,p17.

د- التأكيد على الأهداف المؤسسية، وخاصة فيما يتصل بتلبية الاحتياجات الكمية والنوعية من رأس المال البشري، والمساهمة في أداء الجامعة، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وتوفير الإمدادات من الموارد البشرية المتميزة باستمرار في جميع مستويات العمل الجامعي؛ فالميزة التنافسية لأيّة جامعة هي تجمع للمواهب والقادة الفعالة في كل مستوياتها الذين على استعداد تام للعمل للمستقبل.

هـ- مساعدة مؤسسات التعليم الجامعي على إيجاد حلول لتظل قادرة على المنافسة مع نظيراتها من القطاع الخاص للمواهب الرئيسة، ومواجهة تلك التحديات الخاصة بإدارة مواهبها الإدارية من حيث زيادة معدل الدوران بسبب تزايد ضغوط العمل والتقاعد، إلى جانب المرتبات والمكافآت التي لا تتماشى مع الأعمال المؤسسية.

التأكد من أن الجامعة لديها المواهب المناسبة بالمهارات المناسبة في الوقت المناسب، والتي تمكنها من الاستجابة للتغيرات في سوق العمل وبيئة الأعمال، حيث تحتاج الجامعات إلى تحديد نوع العاملين والمهارات التي يحتاجون إليها في المستقبل؛ فالتوظيف الفعال هو بداية الاحتفاظ، والذي يتضمن تحديد الوظائف الرئيسة ومخاطر الدوران المرتبطة بهذه الوظائف، ومعايير الاختيار القائمة على أساس الكفاءة التي تدعم استراتيجية الاحتفاظ ومحركات الأعمال

المطلب الرابع: مهام إدارة المواهب و مستوياتها

1- مهام إدارة المواهب:

تختلف إدارة الموارد البشرية عن إدارة المواهب، فرغم النظريات المتجددة و المتطورة باستمرار للوصول إلى الطريقة الأمثل لإدارة الموارد البشرية و السبل الأفضل للوصول إلى تحقيق أعلى معدلات الأداء، إلا أن مصطلح إدارة المواهب يطغى عليه شيء من الجانبيه و يثير في نفوس القارئ الفضول للتعرف على ماهية هذه الإدارة؟ و ماهي مهامها؟ و ماهي القيمة الإضافية التي حققتها للمؤسسات؟

إن كلمة مواهب في حد ذاتها لديها وقع خاص، إذ أنها تذهب مباشرة بفكر المستمع إلى شيء خارق أو خلاق، و فيما يلي سوف نتطرق إلى أهم وظائف إدارة المواهب:

- تطوير استراتيجيات تهتم بتحديد المطالب الحالية و المستقبلية لخطة المؤسسة .
- تحديد الكفاءات المتاحة و المطلوبة الحالية و المستقبلية للمؤسسة.
- تطوير الوسائل و العمليات التي تتوافق مع الاحتياجات الحالية و المستقبلية للأفراد العاملين.
- تطبيق أفضل الوسائل و الطرق لتحري و استقطاب الأفراد الموهوبين و الطموحين.
- إيجاد طرق مناسبة للتعامل مع الأفراد الذين لا يقدمون أي قيمة إضافية للمؤسسة.

- التأكد من أن الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة تضمن تحقيق الأداء الأفضل للمؤسسة حاليا و مستقبلا.¹

إن التطور الذي أظهرته إدارة المواهب يتضح جليا من خلال مهامها الأساسية التي رأيناها، فإدارة المواهب تبدو إدارة إستراتيجية (طويلة المدى) أما إدارة الموارد البشرية فهي إدارة قصيرة أو متوسطة المدى، و من أجل توضيح الفرق بينهما سوف نقوم بإطلالة سريعة على مهام إدارة الموارد البشرية: --- إعداد البيئة الأساسية اللازمة للضبط الإداري و التنظيمي للمؤسسة (تحليل و توصيف الوظائف)

- تحري و استقطاب العمالة المتميزة اللازمة للوفاء باحتياجات المؤسسة .
 - تنفيذ نظام متابعة و تقييم و قياس أداء للعاملين بالمؤسسة • التأهيل والتدريب المستمر بهدف تنمية الموارد البشرية.
 - التحفيز المستمر للعاملين بالمؤسسة (المكافآت) و وضع نظام تأديبي للعاملين (العقوبات).
 - إدارة و تنظيم العلاقات (الحقوق والواجبات) بين الأفراد و المؤسسة .
 - الترقيات و التنقل و إنهاء الخدمات للعاملين .
 - متابعة صحة و سلامة العاملين.
- تهتم إدارة الموارد البشرية بالأجور و المكافآت و العقوبات و هي تقوم بالدراسات التحليلية و النفسية من أجل تحقيق الرضا الوظيفي لكل فرد في المؤسسة، كما أنها تسهر على التنفيذ السليم للمهام الإدارية من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة في كل ما يتعلق بالموارد البشرية.
- لكن ما جاءت به إدارة المواهب هو ربط كل المهام الآتية بالمهام المستقبلية، بمعنى أن كل ما تقوم بدراسته و تحليله و تحديده حاليا، تقوم في نفس الوقت بدراسته و تحليله و تحديده مستقبلا، فإدارة المواهب في إدارة حالية و مستقبلية لكل الأفراد العاملين في المؤسسة، و هي تعمل على ضمان أفضل الكفاءات الموهوبة للمؤسسة و كذلك الاستعداد لتعويض هاته الكفاءات في أي وقت فقدت فيه، خاصة المراكز المهنية الحرجة ذات الأهمية الإستراتيجية.

¹ -هايل عبد المولى طشوش، ادارة و تنمية البشرية و انعكاسها على أداء منظمات الأعمال تقدير اقتصادي إسلامي- ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 13، 14 ديسمبر 2011، جامعة الجزائر .

كما أن إدارة المواهب فضلا عن اهتمامها بتحقيق أعلى مستويات من الرضا و الأداء الوظيفيين، فهي كذلك تهتم بتشجيع الأفكار الإبداعية التي لا يمكن أن يقدمها إلا الأفراد الموهوبون، لذلك فهي تقوم بأحدث الدراسات النفسية و السلوكية للأفراد الموهوبون.

2-مستويات إدارة المواهب:

في احد التصريحات الإدارية لأحد أكثر قادة الأعمال شهرة و هو jakwish الرئيس التنفيذي المقاعد الشركة جنرال إلكتريك GEقال : إن الخطة الاستراتيجية الذي يقع فيه المديرون هو أنهم يحاولون تنفيذ استراتيجيات الجيل الثالث بوسائل الجيل الثاني وعظية الجيل الأول .. فما هي الأجيال ؟و كيف يتم تصنيف إدارة المواهب على أساسها أو تم صيغتها كما يلي:

أ-الجيل الأول :

يقتصر الهدف الاستراتيجي الأساسي لهذا الجيل على إدارة عملية إصدار المنتجات و الخدمات و سلاحهم الوحيد كان رأس المال و كلمة السر أو مفتاح تعرفهم كان قنوات التوزيع ،أما عن مهام هذا الجيل فيكتفي الجيل الأول من المديرين و بتعيين الموظفين ، ويقتصر على مهام إدارة الأفراد لا إدارة الموارد البشري، كما ورد سابقا.¹

ب-الجيل الثاني:

كانتغايتهم الإستراتيجية هي القدرة على المنافسة، أنا أعز الوسائل و الأدوات التي استخدموها فهي الكفاءات المحورية coreCompetencien و بقية السر أو مفتاح التميز هو التسويق و كانت مهام هذا الجيل تركز علىتقنية الكفاءات المحورية ،فتقوم بمهام الجيل السابق و تضيف إليها مهمتين هما واختيار الموظفين تم تدريسهم هو غرض الموازنة بين الكفاءات المحوري و رأس المال البشري المتاح.²

ج-الجيل الثالث:

الغاية الإستراتيجية لديهم في بناء مؤسسية قادرة على التعلم Learning Organization أما سلاحهم الأساسي فهي الموارد البشرية و كلمة السر هي مواهب الموظفين ، و تقوم بهاء الجيل الثالث على بناء رأس المال البشري للمؤسسة من خلال مهام الجيلين السابقين إضافتين هما، إعادة تصميم الثقافة التنظيمية للشركة أو المنظمة و البحث عن المواهب.

¹-مصطفى يوسف كافي،إدارة الموهبة في منظمات العمال العصرية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان. 2006،ص93.

²-مصطفى يوسف كافي،مرجع سابق،ص94.

خلاصة الفصل:

تظهر الموهبة في بعض الموظفين عمى شكل قدرات فطرية غير عادية تنمو بشكل غير مقصود، دلالتها امتلاكهم لخصائص مثل الدافعية، الاستقلالية، المثابرة، التفكير التأملي والتكيف... الخ . حصيلتها المقدرة على الإنتاج الفكري والحركي كالإبداع، قيادة الآخرين واتخاذ القرارات . وعلى هذا الأساس تعمل المنظمات على توفير نظام إدارتهم يتيح لها استعمال بعض الأساليب للكشف عن المواهب كأن تقوم باستعمال أسلوب الاختبارات والمقاييس، اختبارات الذكاء ومقاييس التقدير السلوكية كطريق ممد لتوظيفهم بانتهاء استراتيجيات تساعد في الاستحواذ عليهم و دفعهم للانخراط بالمنظمة وصولاً إلى العمل بإستراتيجية تطوير قدراتهم، إمكانياتهم، مهاراتهم و معارفهم من خلال وضع خطط و برامج تعمم المستمر الرسمية والغير رسمية عمى سبيل المثال الدورات التدريبية والندوات التربوية . إضافة إلى العمل على توزيعهم الذي من أوجهه السماح لهم باختيار المشاريع والمواضيع و الفرق التي يريدون العمل بها . و التزاماً من المنظمة بنظام إدارة المواهب نحو استكمال مهمتها تتبنى تجسيد إستراتيجية لقيادتهم ، حيث يقوم القادة في المنظمة بمتابعة وحل المشاكل المتعلقة بالمواهب، كما تنتهج إستراتيجية المحافظة عليهم مستعينة بذلك على تقديم الامتيازات والمنافع والتعويضات المباشرة وغير مباشرة.

الفصل الثاني

الاطار النظري للمحفيز

تمهيد:

يُقاس النجاح في أي مؤسسة بقدرة العاملين على تحقيق المطلوب أو المتوقع لمستوى أداء مهامهم الوظيفية، وترتكز جهود إدارة الموارد البشرية على كيفية الحصول على الإنتاجية المرتفعة من خلال التحليل الوظيفي لأساليب الاستقطاب والاختيار الفعالة، توجيه العاملين والتصميم الملائم للبرامج التدريبية. وعلى الرغم من أن هذه الأنشطة على درجة عالية من الأهمية، إلا أن من الصعب الافتراض بأنها كافية لوحدها لتحقيق النتائج المرغوبة والتي تتمثل في امتلاك قاعدة منتجة من الأيدي العاملة، قد تستطيع استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات في سوق العمل وإعداد برامج فعالة للتوجيه وتصميم برامج جيدة لتطوير قدراتهم إلا أن ذلك لا يضمن الحصول على أداء مرض وفعال، لذلك فإذا أرادت إدارة المنظمة أن تدفع عاملين نحو زيادة الإنتاج وتنظيم المستوى أداء، فعليها أن تفكر في نوعية الحوافز التي تتناسب دوافعهم فقد تلجأ إلى مكافآت المادية كالأجور، وقد تلجأ إلى مكافآت التقدير المعنوي كما يتم الجمع بين النوعين بنسب متفاوتة لتحقيق النظام التحفيزي الأنسب، لذلك أن ضمان استمرار الأداء بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية يعتبر أحد المهام الأساسية لأي مسؤول في المنظمة، وحين يتحقق ذلك يجب فهم دوافع وتصرفات وأنماط سلوك العاملين ومداخل التأثير عليها، وبالتالي تحديد كيفية تحفيزهم بطريقة فعالة يترتب عليها تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الذاتية.

المبحث الأول: مفهوم التحفيز

يعد التحفيز محل اهتمام الكثير من العلماء والباحثين سواء الاقتصاديين أو النفسانيين أو الاجتماعيين وهذا لما له من أهمية بالغة، فالتحفيز ممارسة للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعداد لتقديم أفضل ما لديهم وهذا بهدف تحقيق مستويات عالية من أداء، فالتحفيز من الأسس المهمة لضمان تحقيق الأهداف وتوفير الرغبة عند الأفراد في العمل، ويعتبر حالياً جوهر نشاط المنظمات الناجحة والفعالة.

المطلب الأول: التطور التاريخي للتحفيز

إن المتتبع لتاريخ الإداري يجد بان الحوافز مرت بعدة تطورات ومراحل وكان لكل مرحلة منها إطارها البيئي الذي يتكون من فلسفة وافتراضات وقيم معينة ساعدت على تكوين نظام الحوافز ويميز الكتاب بين ثلاث مراحل تتمثل فيما يلي:

1- المرحلة الأولى:

المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية (Shod Classic) هذه المدرسة ترى أن المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها مع البيئة الخارجية وهدفها تعظيم الأرباح¹.

حيث ركز **فريدريك تايلور** 1856 - 1916 مؤسس حركة التنظيم العلمي للعمل على فكرة محورية هي تحقيق الرفاهية والتي ربطها بأجر العامل كالزيادة فيه و تقديم المنح والمكافآت، وكان أساس الفكرة عند تايلور هو إقناع كل من العمال وأصحاب العمل برفاهية المنظمة التي تعود على كلا الطرفين حيث كان دائماً يركز على الجانب المادي الاقتصادي للفرد وهذا ما لخصه في فرضياته (الفرضية الاقتصادية)².

ومن أبرز الدراسات التي قام بها، دراسات الحركة والزمن بهدف الوصول إلى الأداء المثالي من جانب العاملين كما قام أيضاً بدراسة علاقة الأجور التشجيعية بمستوى أدائهم لزيادة إنتاجيتهم ودرس العمل الإشرافي وفصل بين التخطيط والتنفيذ وعليه فان تايلور حاول تحديد الأساليب العلمية والقيم المادية التي تساعد الإدارة على الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول مع تجاهل إنسانية الفرد وأساسها ما يلي³:

- تقسيم العمل إلى إداري وتنفيذي بحيث يكون التخطيط من اختصاص الإداريين بينما يركز العمال على التنفيذ.

- تحديد الطريقة المثلى لأداء كل عمل.

¹ - يوسف جسيم الطائي ، مؤيد عبد الحسن الفضيل، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى عمان، الوراق للنشر والتوزيع، 2006 ،ص 405

² - معمر داود، منظمات الأعمال الحوافز و المكافآت، بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية الطبعة الأولى، القاهرة، دار الكتاب الحديث 2006 ،ص 45.

³ - أمين عبد العزي حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي عشر، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر، 2001 ،ص: 17.

- تدريب العمال على استعمال الطريقة المثلى للأداء.
 - دفع المعدلات أجرة أعلى للعاملين حسب كميات إنتاجهم.
 - إيجاد تخصص بين المشرفين على العمال عند خط الإنتاج
- اعتمادا على المبادئ السابقة الذكر، فإن مدرسة الإدارة العلمية تقود إلى التطبيقات العلمية التالية¹:
- الاستفادة القصوى من مجهودات العاملين.
 - التأكيد على تعيين المهام المناسبة للعمال و كذلك تدريبهم على الاستفادة المثلى من قدراتهم.
 - التخصص الأوسع للنشاطات مع التصميم الملائم للوظائف وتعيين الأساليب ووضع معايير للوقت و الحركة.
 - وضع معايير الانجازات على أسس الناتج المتوسط والناتج الأقصى لرأس المال.
 - دور التعويضات والحوافز والعلاوات الأخرى في زيادة إنتاجية العمال .
- ويعتبر تايلور من الأوائل الذين تحدثوا عن التحفيز وكان ذلك سنة 1910 عندما ركز على أهمية الحوافز المالية، وافترض أن العامل كسول بطبعه ولا يمكن تحفيزه إلا من خلال الأجر والحوافز المالية فقط، إلا أن مدرسة الإدارة العلمية قد أغفلت عدة أمور على رأسها الجانب الإنساني، هذه الطريقة تجاهل تايلور النقابات وأصبح لا يفرق بين العامل والآلة وركز على الجانب المادي للأفراد أغفل على جوانب الأخرى نفسية واجتماعية وروحية يمكن أن يكون لها أثر مساويا للجانب المادي أو يفوقه في تحفيز العاملين.

2- المرحلة الثانية :

مدرسة العلاقات الإنسانية إن مدرسة العلاقات الإنسانية 1930 هي أمريكية الأصل وعلى رأسها كل من إلتون مايو وهومانس وغيرهم من العلماء النفس الاجتماعيين.

وقد عرفت هذه المرحلة اتجاها آخر، خاصة وقد صاحبها تطور ملحوظ في العلوم النفسية والاجتماعية فقد رأت أن الإنسان ليس مخلوقا اقتصاديا يعمل من أجل المادة فحسب وإنما لديه حاجات أخرى نفسية واجتماعية وذهنية².

وأصبحت المنظمة وفق هذه المدرسة تمثل نظام معقدا يتكون من مجموعة متباينة من الأجزاء أبرزها وأهمها العنصر الإنساني فالفرد عضو جماعات رسمية وغير رسمية داخل المنظمة وهو نشيط وتتوقع

¹ - زيد منير عوي، سامي محمد هشام حريز، مدخل إلى إدارة العامة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006، ص 19 - 20.

² - Oman AKtoof . **Le Management entre tradition et Renouveau**, 4 éme édition, Canada : Gaëtan Morin, Edition p 171 .

الإدارة أن يحافظ على الانسجام بين جماعات العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات فقد ركزت هذه المرحلة على الحوافز المعنوية إلى الجانب الحوافز المادية.

وقد اتبعت هذه المدرسة الأسلوب العلمي التحليلي الذي اتبعه تايلور في المدرسة الإدارية العلمية ولكن مع اختلاف في نقطة التركيز إذا أن مدرسة العلاقات الإنسانية وجهت عنايتها للعنصر البشري .

فقد قام مايو وزملائه بإجراء دراسة أثر ظروف العمل المادية كالإضاءة والتهوية و فترات الراحة و الرطوبة والنظافة والضوضاء في المصانع هاوثرن بمدينة شيكاغو بالو.أ. م التي تشغل 30 ألف عاملا وعند بحث العلاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية السابقة الذكر، اتضح أنها ليس هي العامل المؤثر على الكفاءة الإنتاجية، فاتجهت الدراسة إلى علم النفس والاجتماع للبحث عن المحرك الأساسي لحوافز العمل المبنية على أساس العلاقات الإنسانية وبالتالي تحريك سلوك الفرد للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة.

وتتلخص نتائج تجارب هاوثرن في أن إنتاج العاملين يزداد إذا كانوا راضين عن العمل والرضا يتحقق نتيجة اهتمام الإدارة باحتياجاتهم ومشاعرهم ودعمها للجماعات التي يشكلونها وإتاحة الفرص لهم لإبداء آرائهم و اقتراحاتهم حول أسلوب وظروف العمل.

3 - المرحلة الثالثة :

المدرسة المعاصرة (Roee Sc Modern) تجسد هذه المرحلة الفكر الإداري السائد حاليا، حيث تطورت النظرة إلى المنظمة والعامل والحوافز إلى حد بعيد وأصبحت تعكس الواقع بشكل أكبر من السابق والمنظمة تؤثر وتتأثر بالمجتمع الذي تعيش فيه والعامل هو جوهر المنظمة وركيزتها الأساسية في تحقيق أهدافها نظرا لامتعه بمختلف الطاقات الإبداعية وفي هذه المرحلة تباينت أنواع الحوافز التي أخذت صورا متعددة مادية ومعنوية وإيجابية وسلبية وفردية وجماعية كلها ترتبط بالانجازات العامل وتحصيله من ناحية ودوافعه وحاجاته ودرجة أهمية هذه الدوافع والحاجات من ناحية الأخرى، كم اختلفت معايير تقديم الحوافز فبعد أن كانت سرية للغاية ولا يتم الإفصاح عنها إلا في أضيق الحدود في المرحلتين السابقتين، أصبحت في النظريات الإدارية المعاصرة واضحة وأكثر موضوعية وغالبا ما تقدم في صيغ كمية ويساهم العاملون في تحديدها مما يساعد على تشجيع الإبداع والتجديد وأصبحت الإدارة الموارد البشرية عضوا فعلا حيث يقع على عاتقها التأكد من توفر العاملين الملائمين للمنظمة من حيث القدرات والمؤهلات، واستكشاف ميولاتهم وطموحاتهم ومدى رغبتهم في العطاء والابتكار وكذلك بحث الطرق الملائمة لترقيتهم في العمل وتحفيزهم على زيادة الإنتاج.

المطلب الثاني: تعريف التحفيز و أهميته

أولاً-تعريف التحفيز:

يعبر التحفيز عن رغبات أو احتياجات يحاول الفرد العمل على إشباعها، وهذا التحفيز يبدأ من شعوره بالحاجة إلى شيء معين .

ويقصد بالتحفيز "توجيه سلوك العاملين وتقويته ومواصلته لتحقيق أهداف مشتركة"¹، ويعرف كذلك بأنه "قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة"².

ومن خلال التعاريف المختلفة للحوافز يمكن الخروج بهذا التعريف الشامل للتحفيز هي ممارسة الإدارية لمهمة التأثير في مجموعة من الدوافع والرغبات والحاجات والقوى لدى العاملين، وهذا وفق نظام معين يتلائم مع تركيبة الأفراد العاملين في المنظم، وذلك باستعمال مجموعة من الوسائل المادية والمعنوية المؤثرة فهم.

ثانياً-أهمية التحفيز:

للحوافز أهمية كبيرة نبرزها في النقاط التالية³:

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج ومبيعات وأرباح.
- تخفيض الفائض في العمل مثل: تخفيض في التكاليف.
- إشباع حاجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يعرف بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.
- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن .
- جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.

المطلب الثالث : أهداف التحفيز

تهدف عملية التحفيز في أي مؤسسة إلى ما يلي⁴:

ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين:

¹ - يوسف حديم الطائي، مرجع سابق ذكره ص 404.
² - محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للطباعة والنشر 2002 ص 280.
³ - هيم العاني ، الإدارة بالحوافز، الطبعة الأولى عمان، دار كنوز المعرفة والتوزيع ، 2007 ص . 15 - 16.
⁴ - محمد فالح صالح ، إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، الطبعة الأولى ، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع 2004 ص 122.

تسعى المؤسسة إلى تحقيق أفضل إنتاج كما ونوعا وتقديم أفضل خدمات ، فان للحوافز المادية الايجابية أثر طيبا على رفع مستوى معيشة العامل وزيادة دخله إذا أنها تمكنه من الوفاء بالتزاماته المادية كما يؤدي استخدام الحوافز المعنوية الايجابية إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم للعمل بإخلاص والتفاني في خدمة المؤسسة

ربط أهداف المؤسسة والعاملين فيها بأهداف المجتمع:

فمن نتائج التي تترتب على استخدام التحفيز في المؤسسة ، دفع العاملين للعمل وترغيبهم فيه بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج أكبر كمية وأفضل نوعية سواء من السلع و الخدمات وتوفرها للأفراد المجتمع في الزمان والمكان المناسب هذا بدوره ينعكس إيجابا على سمعة المؤسسة في أوساط المجتمع الذي تعمل فيه، فيدفع أفراد هذا المجتمع للتعامل مع المؤسسة و تفضيلها عن غيرها.

المطلب الرابع: أنواع الحوافز

يجب على أي مؤسسة أن تختار التوليفة المثالية من أنواع الحوافز، وذلك لكي يكون لديها نظاما متكاملًا يحفز العاملين على الأداء المتميز وهناك العديد من أنواع الحوافز والمستخدمات في شتى مؤسسات الأعمال كما أن هناك طرق عديدة لتصنيف هذه الحوافز فمنهم من قسمها إلى¹:

- حوافز مادية وحوافز معنوية

- حوافز ايجابية وسلبية.

- حوافز فردية وحوافز جماعية.

ومنهم من يصنفها إلى الأنواع الثلاثة التالية، وذلك حسب اختلاف المؤسسات وإمكانياتها وتقديرها لما يحرك العاملين وهي²:

- الحوافز من حيث مادتها وتضم الحوافز المادية والمعنوية.

- الحوافز من حيث اتجاه تأثيرها و تشمل الحوافز الايجابية والحوافز السلبية.

- الحوافز من حيث من يحصل عليها وتتمثل في الحوافز الفردية والحوافز الجماعية.

كما يمكن تصنيفها إلى الأنواع الأربعة التالية:

- حسب طبيعة الحافز (حوافز مادية ومعنوية)

- حسب اثر الحوافز (حوافز ايجابية وسلبية)

- حسب المستفيد من الحوافز (حوافز فردية وجماعية)

¹ مهدي حسن زويلف، الإدارة: نظريات ومبادئ، الطبعة الأولى، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص155.

² سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع 2001، ص 355 – 357..

- حسب موقع الحافز (حوافز مباشرة وغير مباشرة)

إن حوافز المستخدمة في فرع من فروع تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن موقف لآخر ومن تم فهي وسائل لا يمكن تحديدها على سبيل الحصر والتحديد وإنما تستخدم كل مؤسسة من الوسائل والأساليب ما يتلاءم مع ظروف وطبيعة نشاطها، ويستخدم كل مدير بالمؤسسة من الأساليب ما يتوافق مع المواقف ومع العاملين محل الثواب والعقاب.

ومن خلال هذا البحث سنعتمد على تصنيف الحوافز حسب المعايير الأربعة التالية¹ :

- حسب طبيعة الحافز.

- حسب أثر الحافز.

- حسب المستفيد من الحافز.

- الخدمات الاجتماعية .

1- الحوافز من حيث الطبيعة :

وفقا لهذا المعيار تنقسم الحوافز إلى مادية وأخرى معنوية :

1-الحوافز المادية:

تشمل الحوافز المادية التي تقدم للعاملين، الأجور والمكافآت التشجيعية والمنح والتعويضات المتنوعة المزايا ذات الطابع المادي لقاء الجهود التي يبذلونها خلال أدائهم لأعمالهم.

وإذا كانت الحوافز المادية هي أقدم أنواع الحوافز، فمازالت لها أهميتها لحد الآن ، وان كانت درجة هذه الأهمية تختلف من العامل لآخر ومن جماعة لأخرى ومن مجتمع لآخر ، وذلك حسب توقعات العاملين وتطلعاتهم وكذلك حسب المستوى المعيشي الذي يعتبر لائق من جهة نظر المجتمع الذي يعيشون فيه، وتتعدد الحوافز المادية التي يمكن للمؤسسات استعمالها حيث نذكر من أشكالها ما يلي²:

أ. الأجور :

يعرف الأجر بأنه : « عبارة عن المردود المادي للعمل المبذول في عملية الإنتاج ويعكس مساهمة العامل في العملية الإنتاجية » . وتتوقف فاعلية الأجر على توفر عاملين :

- رغبة العامل في زيادة أجره .

- وجود علاقة مباشرة بين زيادة الأجر وزيادة الإنتاج.

¹ - نور الدين شنوفي، " فاعلية نظام الحوافز على الكفاءة الإنتاجية مع حالة خاصة، لسائقي المؤسسة للنقل الحضري في مدينة الجزائر وضواحيها"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 1992، ص 40 - 47.

² - طارق المجذوب، الإدارة العامة، العملية الإدارية و الوظيفية والإصلاح الإداري، الإسكندرية، الدار الجامعة للطباعة والنشر، 344 ص، 2000.

ويتعين على مستوى الأجور أن يكون متوافقا مع متطلبات جذب الأعداد الكافية من الأيدي العاملة إلى الأنشطة الإنتاجية المختلفة إضافة إلى ضمان نصيب عادل من الدخل للعامل بالمقارنة مع نصيب رأس مال وهناك نوعين لدفع الأجور:

* **نظام الأجر بالزمن :** من خلاله يتم دفع الأجر على أساس وحدات زمنية كساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر.

* **نظام الأجر بالقطعة :** تتمثل هذه الطريقة في إعطاء العاملين أجورا تتناسب مع عدد ما ينتجونه من وحدات سلعية أو خدمية

ب. العلاوات :

تعد العلاوات من أكثر الحوافز جاذبية في زيادة نشاط العاملين ورفع إنتاجيتهم و ذلك لأنها تتوفر على الشروط التالية¹:

- ارتباط الحوافز بالأداء وكمية الإنتاج.
 - يتفق الحافز ورغبة العامل في زيادة دخله بزيادة إنتاجية.
 - وجود ضمان في الحصول على المكافآت والأجر التشخيصي.
 - سرعة دفع المكافآت بمجرد تحقيق الزيادة في الإنتاج.
- وفي هذا الإطار يجب التفرقة بين عدة من أنواع العلاوات أهمها:
- علاوة الكفاءة :** هي عبارة عن زيادة في الأجر أو المرتب بناءا إنتاجية الفرد في عمله، وهي تمنح بعد فترة سنة تقريبا وحيث يثبت الفرد إنتاجية عالية.
- علاوة الأقدمية :** هي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة وتعبير عن إخلاصه لمدة سنة.
- علاوة استثنائية :** تمنح بسبب وجود أداء ومجهود مميز يستلزم التعويض الاستثنائي.

الحوافز المعنوية : من أهم الحوافز المعنوية ما يلي²:

ب-1 : الوظيفة الملائمة : يقصد بها الوضع الرجل المناسب في المكان المناسب أي ملائمة الوظيفة وطبيعتها وأعبائها لقدرات وإمكانات وخبرات ومهارات ورغبات وطموحات الفرد، لان ملائمتها تنمي ولاء والرغبة لديه في انجاز مهام وظيفته على أعلى مستوى مما يجعله يحقق مستوى عال من الانجاز، كما تقوم العديد من المنظمات الحديثة بإتباع أسلوب إثراء الوظيفي عن طريق إحداث تنوع في أعباء العامل

¹ - عادل جودة ، الحوافز ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، دمشق، دون تاريخ نشر ، ص 27.

² - مصطفى كامل أبو العزم عطية ، مقدمة في السلوك التنظيمي ، الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، دون تاريخ نشر ص 162- 163 .

وتوسيع نطاق نشاطه مما يؤدي إلى حفزه وزيادة إنتاجية وتقليل شعوره بالملل، كما أن التنويع في الأعباء يؤدي إلى زيادة فرص التجديد والإبداع والابتكار لدى العامل وكذلك تنويع مهاراته وتنمية قدراته ومواهبه.

ب-2 : المشاركة في اتخاذ القرارات : هو أسلوب من أساليب التحفيز الذي اعتمدته نظريات التحفيز الحديثة والتي ركزت على مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في سلطة القرار، كي يتسنى للعاملين المشاركين التعبير بحرية عن مساهماتهم في حل مشكلات العمل وتسريع وتطوير قدرات أداء هذا العمل وذلك إن العاملين أنفسهم هم الأقدر في اتخاذ القرارات بسبب احتكاكهم المباشر بالعمل وتفاعلهم مع المشكلات اليومية، فعندما يقوم العاملون بالحوار و المناقشة مع رؤسائهم يتم الوصول إلى أصوب القرارات مما ينعكس إيجاباً على كل من المنظمة والعامل، وبالتالي شعوره بالرضا يكون أعلى ومستوى الأداء والانجاز يكون مرتفعاً بسبب تطبيق القرارات التي شارك في اتخاذها ويكون ذلك حريصاً على أدائها بكرامته ودقة.

ب-3 : الأمن والاستقرار في العمل : حيث يسعى معظم العاملين إلى الأمان والاستقرار في العمل، فهم في حاجة إلى الإحساس بأنهم مؤمنون من مخاطر فقدان العمل والمداخيل الناتج عنه، إذا أن شعور العامل بالاستقرار داخل المنظمة يدفعه إلى تقديم أفضل الخدمات وإنتاج أكبر ونوعية أفضل كما ينمي فيه روح الانتماء وهذا عكس حال العامل الذي يشعر دائماً بأنه مهدد بالاستغناء عن خدماته فيتحول عدم استقراره إلى تقديم إنتاج متدني كما ونوعاً وانخفاض درجة ولائه للمنظمة وشعوره بالانتماء إليها.

ب-4 : نمط الإشراف : لقد أثبتت نتائج الدراسات وجود علاقة بين نمط الإشراف ورضا المرؤوسين عن العمل، وذلك إن تحقيق الأهداف يتم عن طريق الاقتناع والتوجيه والحث والتحفيز، فالعاملين بحاجة إلى رئيس يؤمن بقدراتهم وإمكانياتهم ويستطيع تلبية احتياجاتهم المختلفة ويشاركهم في صنع بعض القرارات الهامة.

إن الإشراف يعني الجهود المبذولة للتأثير على أو تغيير سلوك معين من أجل الوصول إلى الأهداف المؤسسة و العاملين لذلك فالواجب الأساسي للمشرف هو التأكد من أن جميع العاملين في المؤسسة يقدمون أحسن ما يمكنهم تقديمه من الجهد والعمل والمعرفة تهدف زيادة الإنتاجية وتحقيق الاستخدام الكفء للموارد المتاحة يتم ذلك من خلال الحث والتأثير على سلوكيات الجماعة وترغيبهم ودفعهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها

فالقائد الديمقراطي يشعر العاملين بقيمتهم وأهميتهم ويزيد من التآلف والاندماج الاحترام المتبادل، وهذا الأسلوب مبني على العلاقات الإنسانية المحترمة والسليمة التي تهدف إلى إشباع الحاجات وتحقيق الرغبات وحل المشاكل، أما القائد المتسلط فيركز على استخدام التهديد و الإكراه والإجبار واستعمال العنف والتهديد بالعقوبة.

ب-5 : التدريب: يعتبر التدريب عملية حصول العامل على المهارات والمعلومات والاتجاهات أو تزويده بها أو تطويرها لديه، بشكل يؤدي إلى تغيير سلوكه وأدائه، حيث انه يهدف إلى تنمية قدرة العاملين ومهاراتهم في مجالات عملهم تنمية تكاملية علمية مهنية ، وتغيير اتجاهاتهم خاصة في مجال علاقات العمل ، وزيادة الكفاءة الإنتاجية وتحسين أسلوب الأداء . ويعد التدريب ذا فاعلية للعاملين بالمنظمة وأداء للتحفيز لأنه يزيد من كفاءتهم ويفتح أمامهم فرص الترقية ويرفع معنوياتهم كما يؤدي إلى تحقيق الانسجام بينهم ، فضلا عن انه يكشف عن الأفكار الجديدة والأساليب المستحدثة في العمل.

ب-6 : الترقية قد تلجأ المنظمة لشغل المناصب الشاغرة عن طريق الترقية ، وتكمن فاعلية هذه الأخيرة كحافز على العمل لاعتمادها على أساس إنتاجية العامل وكفاءته في المفاضلة بين العاملين ومستحي الترقية، وكلما كانت الترقيات لمستوى أعلى مفتوحة والتقييم للترقية على أسس موضوعية بعيدا عن الميول والتحيز إلى جانب وضوح الشروط للترقي والوصول إليه سهل ومتاح للجميع، خاصة الذين يستوفون هذه الشروط أدى ذلك إلى زيادة إنتاجية المنظمات.

ب-7 : بيئة العمل المناسبة : يقصد بها الظروف الفيزيائية (الطبيعية) المحيطة بالعامل أثناء تأدية مهام وظيفته ، وقد أصبح الاهتمام بتوفير ظروف العمل الجيدة من الأمور المسلم بها ، حيث تساعد على تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية بين العاملين وتقليل حوادث العمل ، وتخفيض تكاليف الإنتاج وتشمل ظروف العمل نواحي متعددة مثل الإضاءة ، الضوضاء، درجة الحرارة داخل المصنع ، توفير المرافق العامة ، اتخاذ الاحتياطات لحماية العاملين من الأخطار ، فكلما كانت الظروف ملائمة ومناسبة ولا تتعدى الحدود المسموح بها كلما أدى ذلك إلى تحفيز العاملين ورفع مستوى أدائهم.

ب-8 : الاعتراف بجهود العاملين : يعطي الكثير من العاملين أهمية كبيرة للاعتراف بجهودهم ويعتبرون ذلك حافز مهما لهم لبذل جهود إضافية في العمل، ومن الأمثلة على التطبيقات الممكنة لهذا الأسلوب التحفيزي إعطاء حوافز معنوية مثل: تسمية الموظف المثالي، أو تقديم رموز معنوية أخرى كإقامة الاحتفالات أو إعطاء انجازات مدفوعة الأجر أو إعطاء كتب شكر.

2 الحوافز حسب المستفيد منها :

وفقا لهذا المعيار تنقسم الحوافز إلى حوافز فردية وحوافز جماعية :

أ- الحوافز الفردية :

الحوافز الفردية هي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو حفز الأفراد معنيين لزيادة الإنتاج كتخصيص مكافأة للفرد الذي ينتج أفضل إنتاج، أو تخصيص جائزة لأفضل عامل.¹

¹ - جمال الدين لعريسات ، السلوك التنظيمي والتطور الإداري ، الجزائر ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، 2002 ، ص 23

ويرجع اهتمام الإدارة بالحوافز الفردية إلى اعتقادها بأن الزيادة الإنتاجية لن تتحقق ، وإن العامل لا يقدم أحسن ما عنده إلا إذا اقتنع بأن نتيجة ذلك هي إشباع رغبته واحتياجاته ، كما أن انعدام الثقة بين العمال والإدارة أو عدم وجود علاقة واضحة بين زيادة الإنتاجية من جهة وبين زيادة الدخل والاستقرار الوظيفي من ناحية أخرى يقضي على كافة جهود المنظمة في سبيل زيادة إنتاج العامل ورفع كفاءته الإنتاجية.

فالحوافز الفردية موجهة للفرد وليس للجماعة ومن شأنها زيادة التنافس الايجابي بين العاملين سعياً لتحقيق إنتاج أكبر والوصول إلى أداء أفضل ، وقد تؤثر الحوافز الفردية سلباً على روح الفريق التي تمثل جوهر عملية الإدارة ، كما قد تؤدي المنافسة بينهم إلى تأثيرات في العلاقات في كافة المستويات مما قد يضر بالعملية الإنتاجية ولذلك يجب مراقبة العمل والعمال بالإشراف الدقيق لتجنب هذه الآثار السلبية للحوافز.¹

ب- الحوافز الجماعية:

إن الحوافز الجماعية تكون مقابل عمل جماعي فهي تنمي لدى العاملين روح العمل كفريق متكامل وتؤدي إلى تعزيز التعاون بينهم.

إن روح العمل كفريق عنصر أساسي، حيث يبذل فيه الجميع جهودهم لتعود الفائدة على الجميع فالعمل يكون معاً وبذلك تكون النتائج مشتركة، ويحرص كل منهم على ألا يتعارض مع عمل زملائه لأن في ذلك أضرار بالأهداف الرئيسية للعمل، كما أن العامل لا يتحمل المسؤولية الكاملة عن نتائج العمل، وبالمقابل فعدم وجود روح العمل كفريق يشكل سبباً للتنافس التراجعات والتأخر في الانجاز وانشغال الرئيس باستمرار بمعالجة التراجعات والصراعات الناشئة بين العاملين.²

تعد مكافأة المردود الجماعي أو عقوبته جزاء عن إنتاجيته لعمل قامت به جماعة من العمال وتكون شهرية وتدفع في الوقت الذي يدفع فيه اجر المنصب وتقاس بإنتاجية العمل ،نتائج جماعة من العمال يؤدون مهام متكاملة وتتميز الحوافز الجماعية بما يلي³ :

- إدماج كل عامل في هدف لمنظمة المشترك بدلاً من أن يركز حول هدفه الفردي.
- لا يتحمل كل عامل المسؤولية الكاملة من الخسائر.
- لا تخرج عن كونها حوافز مادية أو معنوية، ايجابية أو سلبية.
- تشجيع العاملين على توعية بعضهم ومساعدة العمال الجدد على تفهم العمل.

¹ - محمد قاسم القريوتي ، مبادئ الإدارة : النظريات والعمليات والوظائف ، الطبعة الثانية ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، 301 ص ، 2004.

² - Mari Do mini que pujol, **Ressources Humaines: la boîte à outils de l'entrepreneur** 2éme Edition, paris, Editions d'organisation, 2003, p 182.

³ - نور الدين شنوفي، فاعلية نظام الحوافز على الكفاية الإنتاجية. مرجع سابق ذكره، ص 44.

3- الحوافز حسب أثرها :

وتنقسم إلى حوافز ايجابية وحوافز سلبية¹ :

أ- الحوافز الايجابية:

هي تلك الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمالهم أو هي الوسائل التي تعمل على إغراء العاملين لزيادة إنتاجيتهم وكفاءتهم وهي ذات تأثير ايجابي إذا أشبعت حاجات معينة لدى العامل ومن ثم تؤدي إلى الشعور بالرضا، فالعاملون ينجذبون إلى نوع النشاط الذي يرضي لديهم بعض الدوافع لذلك فهم يتجهون نحو الحوافز الايجابية ويبتعدون عن الحوافز السلبية ، وهم يقومون بعمل ما لكي يحصلون على الجزاء والمكافأة، فالعاملين الذين يقومون بانجاز عملهم بمستوى يفوق زملائهم لهم الحق في التمتع بالحوافز الايجابية التي تجعلهم في مستوى أعلى من زملائهم .ولكي تكون الحوافز ايجابية أو ذات تأثير ايجابي ينبغي القيام بما يلي :

- البحث عن الوسائل التي تستطيع أن تهيئ الجو الملائم للعمل السليم ودون معوقات .

- البحث عن الوسائل التي تشجع العمال على السرعة في الانجاز، ودقة العمل وأدائه بالصورة التي تحقق الأهداف المرسومة أو المسطرة.

ب- الحوافز السلبية² :

هي تلك الحوافز التي تستخدم لمن يقع عليه نوعا من الحرمان من المزايا المرتبطة بأداء العمل في حالة إهمال أو تقصير في أداء هذا العمل، وتتضمن هذه مجموعة من الحوافز العقاب أو التهديد كمدخل لتغيير سلوك العامل في الاتجاه المرغوب، ومن الوسائل المستخدمة في مثل هذه الأحوال وسائل التأنيب والتوبيخ والتنبيه والإنذار وخفض الأجر وحجب الحوافز والترقية أو تخفيض الرتبة، ويرى الكثير من المشرفين إن العقاب أو التهديد يعتبر أداة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء ، ولكنه قد يكون مسببا لخوف العامل مما يؤدي إلى عدم الاستجابة بطريقة ايجابية لتعليمات وبالتالي نمو اتجاهات غير ملائمة نحو العمل.

كما أن العقاب قد يحبط العامل ويوقف نشاطه، خاصة إذا اتضح له إن هذا العقاب غير عادل وتكون نتيجة عكس ما هو مطلوب منه، فقد يتسبب في خفض الروح المعنوية للعامل أو اللجوء إلى بعض التصرفات غير مسؤولة وتمادي في الخطأ في أشياء الأخرى ونمو الشعور بالعداء نحو المنظمة واتجاه السلبي نحو الرؤساء والمشرفين وربما زملاء ولغرض تجنب الآثار السلبية لهذا النوع من الحوافز يجب مراعاة عدة اعتبارات من بينها ما يلي :

¹ - صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1982، ص 27 - 28.

² - صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، مرجع سابق ذكره، ص 29.

-أن يكون الحافز السلبي بحجم الخطأ الذي ارتكبه العامل، فلا يجوز معاقبة بشكل مفرط لمجرد ارتكابه خطأ بسيطاً .

-لا يجوز معاقبة العامل عن خطأ واحد بأكثر من حافز سلبي، فلا ينبغي إعطاء العامل إنذار عن الخطأ ما و الخصم من راتبه في الوقت نفسه عن الخطأ ذاته .

-إن يتم إعطاء الحافز السلبي للعامل وقت حدوث الخطأ حيث يكون له اثر، فعلا عليه وعلى زملائه .
-يجب أن تكون للمسؤولين ضوابط عند استخدام هذا النوع من الحوافز .

-أن يكون التأديب للسلوك وليس للاتجاهات، أي أن يكون للعمل الظاهر لا لشعور العامل أو لاتجاهه العام نحو شيء ما.

-أفضل ما يقبل به التأديب عندما يكون في جو ايجابي بمعنى أن العاملين يمكن أن يقبلوا الحوافز السلبية بشكل أفضل لو أن الطرق الايجابية هي الأكثر استخداماً.

وما تجدر الإشارة إليه إن الحوافز الايجابية عادة ما تكون أكثر فعالية من الحوافز السلبية بشكل أفضل الطرق الايجابية هي الأكثر استخداماً .

وما تجدر الإشارة إليه أن الحوافز الايجابية عادة ما تكون أكثر فعالية من الحوافز السلبية ذلك لان طبيعة الإنسان تميل إلى التشجيع سواء المادي أو المعنوي.

4الخدمات الاجتماعية:

يقدم هذا الشكل التحفيزي لكافة العاملين في المنظمة بغض النظر عن مستوى أدائهم، أو نتائج عملهم ويتم اللجوء إليه لإشباع حاجات الشخصية أو الاجتماعية تحقق المصالح الذاتية وتساهم في حل المشاكل ، وتزيل بعض معوقات سير العمل

ويتقدم هذا النوع من الحوافز بشكل مجاني أو بسعر التكلفة لكافة العاملين كما يلي¹:

التأمين الصحي: هو التأمين الذي يغطي نفقات العلاج كلياً أو جزئياً للعامل ولأفراد أسرته أو يقدم خدمات العلاج في مركز صحي داخل المنظمة.

التأمين ضد البطالة: هو التأمين الذي يقدم تعويضاً مناسباً للعاملين حين حدوث ظروف ينجم عنها تسريحهم من المنظمة **التأمين على الحياة:** هو التأمين الذي يقدم تعويضات للعاملين عند الوفاة المؤمن عليه، ويمكن أن يتقاضى المبلغ وهو على قيد الحياة حين انتهاء مدة عقد التأمين.

التأمين ضد العجز وإصابات العمل والحوادث والأمراض المهنية: والذي يقدم تعويضات للعاملين حين عدم تمكنهم من الاستمرار في أداء أعمالهم جراء إصابات أو أمراض تعرضوا لها.

¹ - محمد مرعى مرعى، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام العربي، مرجع سابق، ص 36 – 37.

خدمات الجمعيات الاستهلاكية: والتي تقدم خدمات بيع السلع والأدوات والمواد المتنوعة للعاملين في المنظمة في موقع العمل بأسعار التكلفة. الجمعيات السكنية: وتقوم ببناء المساكن الخاصة بالمنظمة وتؤجرها للعاملين فيها بأسعار منخفضة أو تبيعها لهم بأسعار التكلفة.

صناديق الادخار و التكافل الاجتماعي: وهي التي تمنح الإعانات والتعويضات والقروض للعاملين في المنظمة في المناسبات الاجتماعية والأحداث العائلية أو حين ترك العمل.

المطاعم : وهي التي تقدم خدمات الإطعام خلال فترات الاستراحة من يوم العمل وبأسعار معقولة الأندية الترفيهية والاجتماعية : وهي تقدم خدمات التسلية و الترفيه وقضاء وقت الفراغ وممارسة الرياضة للعاملين بالمنظمة و أفراد أسرهم.

المراكز الثقافية : والتي تقدم خدمات الثقافية والمعرفة للعاملين في المنظمة و أفراد أسرهم من كتب ومراجع وصحف وغيرها.

خدمات النقل : وهي تقدم خدمات النقل للعاملين في المنظمة من المنزل إلى العمل والعكس عبر وسائل نقل تعود ملكيتها للمنظمة أو مستأجرة للغاية نفسها .

ونستخلص مما سبق أن استخدام الحافز الملائم يتوقف على ظروف العاملين و دوافعهم و متطلبات العمل ، كما أن استخدام الحافز المناسب يمثل مؤشرا لنجاح الإدارة ، والحوافز المتداخلة فيما بينها ، فقد يكون الحافز معنويا و ماديا وفي نفس وقت ايجابيا ومن أمثلة ذلك الترقية ، ونشير أن الحوافز المالية ليست هي الدافع الوحيد للعمل، فقد أكد الدراسات أن هناك الكثير من العاملين يستمرون في العمل حتى ولو كان الأجر غير المناسب وذلك لتحقيق أهداف أخرى مثل : إشباع حاجاتهم إلى النجاح والطموح وتحقيق الذات والتقدير الاحترام.

المبحث الثاني: ماهية النظام الحوافز

سبق الذكر أن الحوافز هي مؤثرات خارجية تجذب الفرد الابتهاج سلوك أو تصرف، ما تمثل الأداة الحقيقية لإشباع رغباته أو خلق احتياجات جديدة لم يكن الفرد يشعر انها، وبالتالي تصيبه بعدم التوازن وتنشأ عن ذلك دورة سلوكية تهدف إلى تحقيق التوازن المطلوب وذلك بالحصول على الحافز، ففي المنظمة مثلا يكون السبيل محصورا في الأداء الجيد والسلوك السليم، وبالتالي ربط الحافز بالعمل عنصر أساس لنجاحه في تحقيق غايته، وهذا النجاح لا يتوقف على ذلك بل يتطلب أن يكون الحافز متكاملا ومتوافق مع الحاجة، أي انه قادر على إثارتها وتشكيل الدافع.

المطلب الأول : المبادئ والمتطلبات الرئيسية للإعداد والتنفيذ نظام الحوافز

أولاً-المبادئ:

يبنى نظام الحوافز على عدد من القواعد تتمثل فيما يلي¹:

- وضوح الهدف والغاية من نظام الحوافز على مدى القصير وكذلك على المدى البعيد بحيث تسعى جميع الأطراف (الفرد، الجماعة، المنظمة) إلى تحقيقه.

-المساواة والعدل، فلكل فرد الحق في أن يتقاضى نصيباً متساوياً من الحوافز مادام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة، ويمثل اتفاق المساهمين على تقسيم الأرباح بالتساوي بينهم حسب عدد الأسهم صورة لهذه القاعدة.

- تميز الأداء، حيث يعد من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز مثل: زيادة كمية الإنتاج وجودته أو تخفيض تكلفة الإنتاج ووقت الانجاز.

- القوة والمجهود: حيث يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة ، ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلا أن الحال في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل والأسباب والمجهود المبذول.

-المهارة والابتكار: حيث تهتم بعض المنظمات بتخصيص حوافز للعاملين الذين يحصلون على شهادات أعلى وبراءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكار وحلولاً ابتكارية لمشكلات العمل والإدارة.

- الحاجة والرغبة: يتم توزيع الحوافز على العاملين وفق حاجاتهم ورغباتهم ففي بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم، في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية العليا.

في سعيها لرسم برنامج الحوافز في المنظمة، تعمل الإدارة على التعرف على رغبات الأفراد وحاجاتهم حتى يكون أساس لاختيار أنواع الحوافز الملائمة.

ويتم التعرف عليها بطرق مختلفة، فقد يتم توزيع قوائم استقصاء للتعرف على وجهات نظر العاملين فيما يتعلق مثلاً بسياسة الأجور ونظم ولوائح العمل، ساعات العمل وفترات الراحة.

وقد يتم الاتصال بالعاملين في مقابلات شخصية أو ندوات للمناقشة وتبادل الأفكار، كما قد تستخدم صناديق الشكاوي والاقتراحات كوسيلة يعبرون بها عن آرائهم ، وقد تعتمد الإدارة على المشرفين والرؤساء في التعرف على مشاكل ورغبات العاملين.

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية ، المنصورة ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007 ، ص 132.

وهناك بعض المؤشرات التي توضح الإدارة أن الوقت مناسب لإجراء تلك الدراسات منها :

1-معدلات الغياب ودوران العمل .

2-معدلات الإنتاجية.

3-معدلات الحوادث والإصابات.

4-مستويات جودة الإنتاج.

5-معدلات الشكاوي و المنازعات

مع الإشارة إلى أن ارتفاع معدلات الغياب أو زيادة الحوادث والإصابات قد تكون نتيجة أسباب خارجية عن إدارة الأفراد ولكنها قد تخفى في بعض الأحيان بعض المشكلات الإنسانية، ومن ابرز أهمية رغبات العاملين وتحليل حالتهم المعنوية .والخطوة التالية بعد ذلك هي دراسة وتحليل النتائج التي تسفر عنها محاولة تقصي رغبات العاملين وبناء على هذه النتائج تقوم الإدارة باختيار أنواع الحوافز الملائمة ونشير إلى انه ينبغي على الإدارة تقديم نظم الحوافز للعاملين وشرحها لهم وأخذ آرائهم في الاعتبار عند وضع النظام في صورته النهائية.¹

ثانيا - المتطلبات الرئيسية للإعداد و تنفيذ نظم الحوافز:

تتمثل البنية الأساسية لنظام في مجموعة من النظم الفرعية، والتي تشكل الركائز الأساسية لنظام الحوافز وهي:²

1-الهيكل التنظيمي وهيكل العمال : يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية و الأدوار المختلفة لشاغلي الوظائف ومستوى التفاعل بين العاملين ، ويفيد تحليل هيكل القوى العاملة في تحديد مدى الخلل أو التوازن في الهيكل التنظيمي والتعرف على الخصائص النوعية للعاملين وتأثير ذلك على نظم الحوافز المطبقة.

2- نظام الأجور والمرتببات : والمقصود به نظام الجبر الأساسي الذي يتم تحديده على أساس تقييم الوظائف، ويعكس هيكل الأجور في المنظمة الفروق في خصائص الوظائف داخل المنظمة وكذلك التفاعل بين العرض والطلب في سوق العمل.

3- نظام تقييم الأداء : يهدف الأداء إلى التعرف على إنتاجية العامل وسلوكه الوظيفي و ذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف أو المعياري، وتستخدم نتائج تقييم الأداء في عدة مجالات منها الترقية والنقل والتحفيز المادي.

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح ، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 133.

² - عبد الحميد عبد الفتاح ، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 134.

4- وصف الوظائف : يهدف ذلك إلى توفير البيانات الأساسية عن الوظائف من خلال بيان مكتوب يعرف باسم بطاقة الوصف الوظيفي والتي تحدد واجبات شاغل الوظيفة، الظروف التي يمارس فيها وظيفته، المؤهلات والخبرات المطلوبة في شاغل الوظيفة، معايير الأداء الوظيفية وظروف العمل.

5-نظام الفني :يتعلق بالأساليب الإنتاجية المطبقة في الصناعة ، والذي يفيد في التعرف على طرق و إجراءات العمل وتدفق العمليات من خلال دراسة الزمن والحركة حيث أن ذلك له علاقة بالاختيار نظام الحوافز المناسب للتكنولوجيا المستخدمة.

أما تنفيذ النظام الحوافز يتطلب عدة عناصر وهي:

-القواعد: والتي تتعلق بكيفية ربط الأداء بالعائد المتوقع باستخدام معايير معينة ومن هذه القواعد ما يلي:

- تحديد مبلغ كلي للحوافز على مستوى المنظمة.
- التوزيع الداخلي للحوافز على الأقسام والعاملين.
- تحديد نصيب العاملين من الحوافز.
- **النماذج:** وتشمل مجموعة من السجلات والنماذج المتعلقة بأداء العاملين ومعدلات الأداء المخططة.
- **الإجراءات:** وتتعلق بكيفية تطبيق القواعد من خلال مجموعة من الخطوات المنطقية والمتابعة والخاصة بحساب وصرف الحوافز للعاملين.

ثالثا-الشروط فعالية نظام الحوافز:

أما متطلبات إدارة نظام الحوافز فهي تتعلق بالشروط العامة التي تساعد على تشغيل وإدارة النظام بطريقة فعالة ومن أهم المتطلبات ما يلي¹:

- البساطة: بمعنى أن تكون النظام مختصرا وواضحا و مفهوما في بنوده وصياغته وحساباته.
- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا ، إذا لابد أن يحدد مسار الحوافز بحيث تؤدي هذه الحوافز إلى تحقيق أهداف العاملين والمنظمة معا ، وهذا يتطلب إقامة جسور مشتركة بين أهداف العاملين والإدارة.
- إن تخلق صلة بين الحافز والهدف، إذ لا فائدة من تلك الحوافز التي تحرك الدوافع عند الفرد بالشكل الذي يدفعه للتصرف هادفا تحقيق رغباته.

¹ - مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، 2001 ص 163 - 164 ..

- تحديد الوقت الملائم الذي تستخدم فيه المنظمة الحوافز وخاصة المادية منها التي لا بد أن تكون في مواعيد محددة و متقاربة.
- ضمان استمرارية، وذلك لخلق الشعور بالطمأنينة بتوقع استمرارية قيام المنظمة بإشباع تلك الحاجات وضمن ذلك مستقبلا وضمن الوفاء بالتزاماتها التي تقررها .
- العدالة والمساواة: حيث يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم فعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور بالاستياء.
- ربط الحافز بالأداء : لا بد أن يشعر العاملون بأن مجهوداتهم تؤدي إلى الحصول على الحافز و أن تكون هذه العلاقة واضحة ومفهومة.
- إن يتم وضع معايير للأداء والسلوك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة ويمكن تحقيقها قابلة للقياس.
- السيطرة وتعين وجود سيطرة كاملة من العاملين على الأعمال التي يقومون بها، و الظروف المحيطة والمواد التي يستخدمونها وذلك حيث يمكن محاسبتهم على أدائهم.

المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز

- لكي تتمكن المنظمة من تصميم نظام جيد للحوافز ، يجب أن تمر بعدة خطوات وبإمكان الإدارة تعديلها بالشكل الذي تراه مناسباً وهي الخطوات أو المراحل تتمثل فيما يلي¹:
- 1- تحديد هدف النظام:** تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة ، وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيداً ويحاول بعد ذلك ترجمة في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، ورفع المبيعات والإيرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف، أو تشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة، أو غيرها من الأهداف. ولتحقيق هذا الهدف العام (سواء للمنظمة أو لنظام الحوافز)، فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات المنظمة (الأنشطة، القطاعات، الإدارات، المصانع، الفروع، الأقسام) حيث يمكن أن تكون أهداف خاصة بالوحدات، وقد تكون مختلفة في طبيعتها والأهم من هذا أنها يجب أن تنعكس وتترجم إلى أجزاء واضحة في نظام الحوافز.
 - 2-دراسة الأداء:** وتوسعي هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما يسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي.

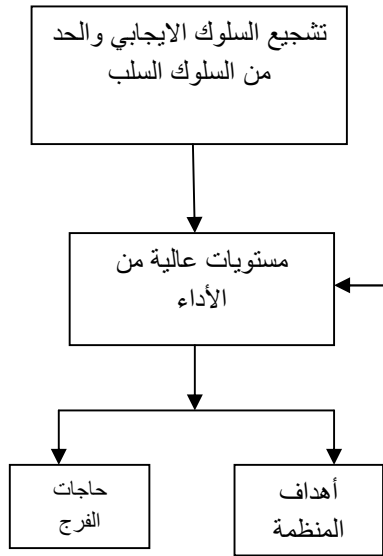
إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

¹ - فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2008 ص 102 – 103.

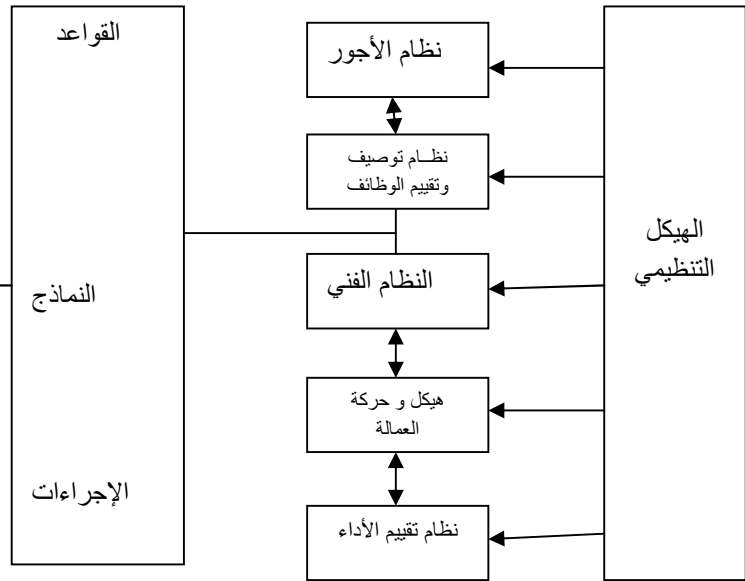
- وجود وظائف ذات تصميم سليم.
 - وجود ظروف عمل ملائمة.
 - وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.
 - تحديد كمية العمل و جودته.
- 3- تحديد ميزانية الحوافز:** ويقصد أنها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:
- قيمة الحوافز و الجوائز: حيث تمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وهي تتضمن بنودا جزئية مثل: المكافآت، العلاوات، الرحلات، والهدايا وغيرها .
 - التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنودا مثل: تكاليف تصميم النظام وتعديله، الاحتفاظ لسجلات اجتماعية وتدريب المديرين على النظام.
- وان يشمل النظام كل أنواع الإجابة في الأداء من حيث زيادة الكمية والجودة، تخفيض التكاليف، تخفيض الحوادث، تقديم أفكار جديدة، فتح أسواق وعقد صفقات.
- المشاركة: إن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يزيد من اقتناعهم به وتحمسهم والمحافظة عليه.
 - مساندة الإدارة العليا : ويكون ذلك عند بداية النظام لإعطائه الدفعة القوية واستخدام شعارات وبرامج دعائية ومنشورات ترويجية.
- إذن فان نظام الحوافز ما هو إلا نظام يتكون من ثلاث عناصر، يمثل العنصر الأول مدخلات النظام (الهيكل التنظيمي، نظام الأجور، نظام التوصيف ...الخ) وعمليات تشغيل النظام (القواعد، النماذج، الإجراءات) تم مخرجات النظام متمثلة في مستويات الأداء ونوضح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 02 : المكونات الأساسية لنظام الحوافز

متطلبات التنفيذ لنظام الحوافز



متطلبات السلة الأساسية لنظام الحوافز



عمليات تشغيل النظام

مداخلات النظام

-المصدر: جمال الدين المرسي محمد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزه التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين، الإسكندرية، الدار الجامعية 2008، ص 488.

تكاليف الترويج: وهي تغطي بنوداً مثل: النشرات والكتيبات التعريفية والملحقات الدعائية، المراسلات وخطابات الشكر والحفلات (متضمنة بنوداً أخرى خاصة بها).

رابعا-كيفية تحديد ميزانية الحوافز :

يمكن التفريق هنا بين نوعين من ميزانيات الحوافز وذلك بالنظر إلى حجم الحوافز ذاتها¹:

ميزانية ثابتة: وفيها يتحدد مبلغ ثابت ومعروف مسبقاً، وذلك وفقاً للخبرة السابقة للمنظمة، وحجم ميزانية الأجور، ومدى كفاية الأجور، وأهمية الحوافز لزيادة الإنتاج، ويمكن تحديد هذه الميزانية باعتبارها نسبة ثابتة من ميزانية الأجور.

ميزانية مرنة: ويعني أن تكون الميزانية متغيرة وغير محدد سلفاً وذلك حسب أرقام الأرباح والمبيعات أو الإنتاج، وعلى هذا فإن ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء يتغير (مثلاً 5 من المبيعات)، وتتميز

¹-حمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص 371.

هذه الطريقة بأنها لا تفرض أي قيود مسبقة على الإدارة فهي لا تتعهد بدفع مبلغ معين، وذلك لان مبلغ الحوافز لا يتحدد إلا في ظل ما يتحقق من أداء ونواتج، وان هذه النواتج هي التي تمول ميزانية الحوافز وبالتالي فالنظام يمول نفسه بنفسه.

4- **وضع إجراءات النظام :** وهنا تتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعنى بتسجيل الأداء ، حساباته ، نماذجه ، اجتماعاته ، ادوار المشاركين فيه ، أنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز ، وفيما يلي شرح لأهم الإجراءات¹:

- **تحديد الأدوار :** وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة السلوك مرؤوسيه، وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز، واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض ورفع التقارير إلى جهات محددة (مدير نظام الحوافز أو مدير الموارد البشرية أو الرؤساء المباشرين)

- **الاجتماعات:** قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز، أو قسم الحوافز، أو بين مدير الحوافز وغيره من المدربين.

- **توقيت تقديم الحوافز:** فقد تكون شهرية أو ثلاثية أو نصف سنوية أو سنوية، أو أنها تمنح بعد الأداء المتميز مباشرة، أو تقدم في المناسبات معينة مثل: الأعياد والدخول المدربين .

- **نوع الحوافز:** هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء كما يجب أن تكون هناك مرونة في تفصيل الحوافز على احتياج من يتلقاها والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز.

- **النماذج:** وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز

هناك عوامل كثيرة تؤثر في اتخاذ قرار سياسية التحفيز، منها ما يدخل ضمن إطار المنظمة الواحدة، ومنها ما هو خاص بالسياسة العامة للدولة².

¹- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 171 - 172.

²- عادل جودة ، مرجع سابق ص.ص 17 - 18

أ- على مستوى الدولة: تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين هما:

- سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية في القوانين والتشريعات التي تطبقها مختلف أدارت المنظمات في الدولة.

- بالإضافة إلى القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع و يحدد رغباتهم وحاجاتهم .

ب- على مستوى المنظمة:

تتمثل العوامل المتعلقة بالمنظمة في نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه ومدى قدره إدارية على اختيار النظام المناسب للحوافز، كما أن تركيبة القوة العاملة ونوعها في المنظمة يمكن أن يكون لها تأثير على الحوافز كما تتأثر أنظمة الحوافز بالعوامل التالية :

-الوضع الاقتصادي للمنظمة.

- الوضع العام للعمالة .

-المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز.

- هيكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد والحاجات.

- توقف الإنتاج لأسباب خارجية عن إدارة العمال.

كما أن الواقع الاجتماعي والمحيط قد يؤثر على مدى انسجام العامل مع عمله من اجل زيادة الإنتاجية، كل هذه العوامل وغيرها يمكن أن تؤثر بشكل واضح على أنظمة الحوافز.

المطلب الرابع: شروط نجاح النظام الحوافز

حتى يكون نظام الحوافز فعال يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الشروط و هي:¹

1-البساطة: وتعني أن يكون النظام مختصرا و واضحا مفهوما وتلك في صياغته و حساباته

¹-أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره،ص 235.

- 2- تحديد: ويقصد به أن تكون أنواع السلوك التي يتسم تحفيزها محددة و مفسرة فلا أن نقول مثلا: السعي لإنتاج أكثر أو العمل على تقليل التكاليف.
- 3- يمكن تحقيقه : يجب أن يكون احتمال التوصل إلى تحقيق التصرفات و السلوكيات التي سيتم تحفيزها أمر.
- 4- يمكن قياسه: يجب أن يكون الأداء أي السلوكيات و التصرفات مألوفة قابلة للتقييم و القياس .
- 5 معايير الأداء: يجب أن يتم وضع معايير محددة لتقييم الأداء والسلوك و أن يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير يمكن تحقيقها و قابلة للقياس.
- 6-تفاوت :لا يجب أن يحصل جميع العاملون على القدر نفسه للحوافز .
- 7 العدالة: يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم . وتم تحقيق العدالة قد يؤدي إلى الشعور بالاستياء
- 8 الكفاية : يجب أن يكون هناك أجر كافي يكفي احتياجات العاملين .
- 9-السيطرة و يعني سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها و الظروف المحيطة بها حتى يمكن تقييم ما يقومون به من الأعمال.
- 10 - التغطية الكاملة للأداء: وهو أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإيجاد في الأداء من حيث زيادة الكمية ، جودة النتائج تخفيض التكاليف تقليل الحوادث .
- 11 - المشاركة :إن مشاركة العمال في وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد إقناعهم به و تحسينهم له والمحافظة عليه.
- 12 - التوزيع فيجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات .
- 13 - الجدوى يجب أن يكون النظام بشكل منفعة المنظمة في زيادة إيراداتها و نواتجها.
- 14 - شمول كل العاملين : وهو أن يشمل النظام على الوظائف بالمنظمة .
- 15 - البذخ يجب أن تكون الحوافز واضحة و كبيرة ليكون لها تأثير لأن العكس قد يؤدي إلى العكس.
- 16 - المرونة : انه يتمشى نظام الحوار مع التغيرات التي تحدث داخل المؤسسة أو محيطها الخارجي.

خلاصة الفصل:

يتوقف نجاح المنظمة على وجود إستراتيجية فعالة تقوم على أساس غايات وأهداف واضحة ومحددة، ويمكن للمدربين وكذلك إدارات وأقسام الموارد البشرية استخدام الحوافز كأدوات لتشجيع وتحسيس العاملين لتحقيق الغايات والأهداف باعتبار هذه الحوافز احد المداخل الجوهرية لتعويض العاملين.

وطالما انه يوجد سلوك دون دافع يمكن وراءه، لذا يجب تحريك تلك الدوافع عن طريق حث والإثارة من خلال أدوات ووسائل معينة يجذبها العاملون ويسعون إليها وهي التي يطلق عليها اسم الحوافز.

إن الحوافز يمكن أن تلعب دورا هاما من خلال تصميم إطار عمل لأنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية والتي يمكن أن تساهم بشكل فعال في تشجيع الالتزام التنظيمي لدى الفرد.

الفصل التطبيقي :

واقع الإدارة الموهبة بالجامعة في مخبر الطلبة

علمي الادراة (دراسة حالة قسم العلوم السياسية)

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية مجالاً واسعاً لجمع البيانات عن الواقع الاجتماعي المراد دراسته، أي أن إجراء الدراسة الميدانية مرحلة لا تقل أهمية عن كل مراحل البحث العلمي، حيث من خلالها نعتمد على جملة من الأدوات المنهجية التي تعطي البحث العلمي جانباً من الدقة العلمية لذلك اعتمدنا في بحثنا على تصميم منهجي يعكس طبيعة موضوع البحث.

مبحث الأول: التعريف بجامعة عمار ثليجي الأغواط

تعد الدراسة الميدانية مرحلة من مراحل البحث العلمي فهي القاعدة التي يبين عليها الباحث انطباعات و تصوراتهِ الأولية فهي تستخدم في المراحل الأولى للبحث و تتمثل اللبنة الأولى للدراسة الميدانية كما تعتبر من الخطوات الهامة لتمهيدها للبحث العلمي و تعريفها للظروف التي سيتم فيها.

المطلب الأول: لمحة عن جامعة عمار ثليجي

نشئت جامعة الأغواط لأول مرة كمدرسة عليا لأساتذة التعليم التقني سنة 1986 . بموجب المرسوم التنفيذي رقم 86-165 المؤرخ في : 05-08-1986. لتضمن تكوين أساتذة التعليم الثانوي والتقني في التخصصات التالية:

- هندسة ميكانيكية
- هندسة مدنية
- هندسة كهربائية

وفي سنة 1997 تمت تحويل المدرسة العليا إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 97-157 المؤرخ في : 10-05-1997 ليضمن تكوين في مهندس الدولة ، ليسانس ، الدراسات الجامعية التطبيقية في التخصصات التالية :

العلوم الدقيقة ، الإعلام الآلي ، هندسة ميكانيكية ، هندسة كهربائية ، هندسة مدنية ، كيمياء صناعية ، بيولوجيا ، علوم اقتصادية و علوم التسيير ، لغة وأدب عربي ، علم النفس ولأرطفونيا ، والحقوق. وفي سنة 2001 تمت إعادة هيكلة المركز الجامعي ليصبح جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في : 25-08-2010 لتضم ثلاث كليات وهي :

- كلية العلوم والتكنولوجيا
- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
- كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية

وبالموازاة مع إعادة الهيكلة التي عرفتْها الجامعة خلال هذه السنة تم فتح اختصاصات جديدة وهي : صيانة في الهندسة الكهربائية الموارد المائية ، علوم فلاحية، هندسة معمارية، علوم اجتماعية وديمغرافيا، لغة إنجليزية .

ومع التحول الذي عرفه نظام التكوين بقطاع التعليم العالي بالجزائر ، تم اعتماد النظام الجديد وفتح تخصصات جديدة في مرحلة ليسانس ل م د مع انطلاقة الموسم الجامعي 2006-2007 وهي : علوم المادة ، علوم وتكنولوجيا ، رياضيات وإعلام آلي ، علوم وتقنيات الرياضة ، علوم اقتصادية وعلوم التسيير ، لغة فرنسية ، علوم اجتماعية .

ومع تطبيق السياسة الرامية إلى تعميم نظام ل م د فقد تم فتح تخصصات مكملة في مرحلة الماجستير مع بداية الموسم الجامعي 2009-2010

بلغ عدد التخصصات المفتوحة 156 تخصصا في مرحلة التدرج - ليسانس و ماجستير - و وصل عدد مشاريع تكوين في مرحلة الدكتوراه في النظام القديم 363 و 286 مشروع في النظام ل.م.د. استفادت جامعة الأغواط برسم ميزانية 2014 من توظيف 83 أستاذ مساعد قسم "ب" و 22 موظفا ليصل بذلك عدد الأساتذة 915 منهم 135 مصف الرتب العليا.

استلمت المؤسسة الجامعية 2000 مقعد بيداغوجي جديد لاحتضان كلية الطب ليصل العدد الإجمالي للمقاعد البيداغوجية 24153 مقعد.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للجامعة

اعتمدت الجامعة تنظيما يضع كل المديرات و المصالح و الكليات و الأقسام التي تنفذ المهام في صورة واضحة وشاملة حيث تم تحديد المسؤوليات و الواجبات و العلاقات بين الرئاسة و مختلف المسؤوليات إلى أدنى درجة منها بشكل يمكن كل فرد من أداء مهامه في حدود وظيفته ، و بإشراف من السلطة التابع لها . (انظر إلى الهيكل التنظيمي لجامعة عمار تليجي بالأغواط بالملحق رقم 01) وفي ما يلي توضيح لمختلف المصالح

1 / رئاسة الجامعة : تضم رئاسة الجامعة رئيس الجامعة و أربعة نيا بات و الأمانة العامة و المكتبة المركزية للجامعة ، و مصلحة المصالح المشتركة:

أ- نيابات رئاسة الجامعة : وهي أربعة

1- نيابة رئاسة الجامعة المكلفة بالتكوين العالي في الطورين الأول و الثاني و التكوين المتواصل و الشهادات و كذا التكوين العالي في التدرج.

2- نيابة رئاسة الجامعة المكلفة بالعلاقات الخارجية و التعاون و التخطيط و الاتصال والتظاهرات العلمية.

3- نيابة رئاسة الجامعة المكلفة بالتنمية و الاستشراف و التوجيه.

4- رئاسة الجامعة المكلفة بالتكوين العالي في الطور الثالث و التأهيل الجامعي و البحث و التكوين العالي لما بعد التدرج .

ب - الأمانة العامة :

تتكفل بما يلي:

- تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية و المعهد في هذا المجال.

- تحضير مشروع ميزانية الجامعة و متابعة تنفيذها.
- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث.
- السهر على سير المصالح المشتركة للجامعة.
- وضع برامج الأنشطة الثقافية و العلمية و الرياضية للجامعة و ترقيته.
- ضمان متابعة و تنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي.
- ضمان تسيير و حفظ الأرشفة و التوثيق لمديرية الجامعة.
- ضمان سير مكتب تنظيم الجامعة. تشمل الأمانة العامة على الهياكل التالية :
 - *المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين
 - * المديرية الفرعية للمالية و المحاسبة
 - * المديرية الفرعية للوسائل و الصيانة
 - *مديرية النشاطات العلمية و الثقافية و الرياضية
- ج- المكتبة المركزية للجامعة : تكتل المكتبة المركزية للجامعة بالمهام التالية :
 - اقتراح برامج اقتناء المراجع و التوثيق الجامعي بالعلاقة مع مكتبات الكليات و المعهد
 - مسك بطاقة الرسائل و المذكرات لما بعد التدرج.
 - تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية باستعمال أحدث الطرق المعالجة و الترتيب .
 - مساعدة مسؤولي مكتبات الكليات و المعاهد في تسيير الهياكل الموضوعة تحت سلطتهم .
 - صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية و إخضاعها باستمرار العملية الجرد
 - وضع الشروط الملزمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من طرف الطلبة و الأساتذة
 - مساعدة الأساتذة و الطلبة في بحوثهم البيبليوغرافية وتشمل المصالح الآتية:
 - مصلحة الاقتناء
 - مصلحة المعالجة .. 30/75 14:41
 - مصلحة البحث البيبليوغرافي.

المطلب الثالث: التعريف بقسم العلوم السياسية

-أنشئت كلية الحقوق و العلوم السياسية بجامعة الاغواط بموجب المرسوم الرئاسي رقم 03/297 المؤرخ في 23-08-2003 المعدل و المتمم.

-انشئ قسم العلوم السياسية بموجب القرار الوزاري رقم 547 المؤرخ 30-09-2010 المتضمن إنشاء الأقسام المكونة لكلية الحقوق و العلوم السياسية لدى جامعة الاغواط.

-افتتاح قسم العلوم السياسية سبتمبر 2010 بموجب قرار الوزاري رقم 278 المؤرخ في 07-09-2010 المتضمن تأهيل الليسانس المفتوحة بعنوان 2010/2011 لجامعة الاغواط.

1-الأفاق المهنية:

-التعليم العالي و البحث العلمي

-الإدارات العمومية و المؤسسات الاقتصادية.

-الإعلام و الاتصال.

-الدبلوماسية و الشؤون الخارجية.

-الأمن الوطني.

-الدرك الوطني.

-الجيش الوطني الشعبي.

-الالتحاق بقطاع التربية و التعليم.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث

سننطلق في هذا المبحث إلى مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة، صدق وثبات أدوات البحث.

المطلب الأول: منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي، حيث يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل.

الظاهرة المدروسة، أين يهدف البحث إلى دراسة اثر إدارة المواهب بقسم علوم السياسية على تحفيز الطلبة.

اولا-منهج المسح الاجتماعي

الباحث في اغلب الأحيان لا يستطيع دراسة الأصلي بأكمله، لذلك يقوم الباحث باختيار جزء من عينة ليكون ذلك الجزء ممثلا لوحدات الدراسة . و الذي يعني ان يجمع الباحث بيانات معينة

ثانيا - أدوات البحث:

استعملت الدراسة المقابلة الشخصية في أخذ الأجوبة و توضيح ما يحتاجون من استفسارات او ما يتعرض له من مشكلات أثناء عرض الأسئلة عليهم + الاستبيان + العينة.

المطلب الثاني: عرض و تحليل النتائج

جدول(1): هل يتم تحفيز الطلبة لاكتشاف مواهبهم؟

النسبة المئوية	التكرار	
74%	55	نعم
22%	15	لا
100%	70	المجموع

نستنتج من الجدول(1): هل يتم تحفيز الطلبة لاكتشاف مواهبهم و اتضح ان حوالي 74% من العينة أجابوا (لا) و نسبة 26 % أجابوا ب (نعم) و الجدول (1) يوضح ذلك.

الجدول (2): هل يتم تركيز على أساليب و تقنيات التعلم لصقل الموهبة؟

العينة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	31%
لا	48	69%
المجموع	70	100%

من خلال الجدول (2) نستنتج انه لا يوجد تركيز على هذه التقنيات و الأساليب لصقل الموهبة بحيث كانت نسبة الإجابة ب (نعم) حوالي 31% و ب (لا) حوالي 69% و الجدول (2) يوضح ذلك.

الجدول (3): هل يتم تقديم مميزات للطلاب الموهوبين؟

العينة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	11	15.7%
لا	59	84.2%
المجموع	70	100%

من خلال الجدول (3) اتضح لنا انه لا يوجد مميزات تقدم للطلاب الموهوبين داخل القسم و كانت الاجابة ب (نعم) حوالي 15.7% فقط و ب (لا) 84.2% إجابة و الجدول (3) يوضح ذلك.

الجدول (4): هل العمل الجماعي يحفز الطلبة على إظهار مواهبهم؟

العينة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	57	83%
لا	12	17%
المجموع	70	100%

من خلال الجدول (4) اتضح لنا أن العمل الجماعي يحفز الطلبة على الإبداع و الابتكارات لاستخراج مواهبهم بحيث كانت الإجابة ب (نعم) حوالي 83% و ب (لا) 17% إجابة و الجدول (4) يوضح ذلك

جدول (5): هل هناك طلبة موهوبين بقسم العلوم السياسية؟

العينة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	57	83%
لا	10	17%
المجموع	67	100%

من خلال الجدول (5) نجد أن العينة الطلبة قد أجابوا على نسبة عالية بأنه يوجد طلبة بقسم العلوم السياسية و كانت نسبة إجاباتهم بـ (نعم) هي 83% و الجدول (5) يوضح ذلك.

التعليل : لأنه هناك فعلا طلبة موهوبين في قسم العلوم السياسية و الجدول يوضح ذلك .

المطلب الثالث: نتائج الدراسة

النتائج:

- (1)- يجب الاهتمام بالطلبة الموهوبة لتحفيزهم و تشجيعهم على إظهار الإبداع داخل القسم.
- (2)- تشجيع المواهب بالحوافز المادية و المعنوية و ذلك سوف ينعكس إيجابا على الحافزية.
- (3)- يجب معرفة ل الاختلافات الفردية في الإدارة ومنح التحفيز و الكفاءة.

جامعة عمار ثلجي

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

استبيان

في إطار انجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر التي يدور موضوعها حول إدارة المواهب بالجامعة و دورها في تحفيز الطلبة (دراسة حالة طلبة قسم العلوم السياسية) .

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي نرجو منكم الإجابة عليها بكل صدق حتى يتسنى لنا الوصول إلى معلومات و حقائق تفيد دراستنا.

ولكم منا فائق الاحترام و التقدير

ملاحظة: توضع علامة (X) على الإجابة المختارة

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالبة:

د-بالمداني عامر

-شنيبي روفيدة

استبيان موجه: الطلبة و الإدارة في قسم العلوم السياسية

السن:

السنة:

لا	نعم	إدارة المواهب	
		توفير الجو المناسب للطلبة	01
		تحفيز الطلبة لاكتشاف مواهبهم	02
		تنظيم ملتقيات و مسابقات لتطوير الموهبة	03
		تهتم بالبحث عن الموهوبين داخل القسم	04
		تركيز على أساليب و تقنيات التعلم لصقل الموهبة	05
		تكافئ الطلاب الموهوبين	06
		توفير لمواهبها بيئة محفزة على الإبداع	07
		تقديم مميزات للطلاب الموهوبين	08
		هل هناك تطبيق لإدارة المواهب بالجامعة	09
		هل لديك علم بإدارة المواهب	10
		هل سبق و أن تعاملت مع طالب موهوب	11
		هل يمكن تشجيع الطلبة الموهوبين	12
		هل تراعي الدراسة الجوانب الإبداعية للطلاب	13
		هل هناك إستراتيجية واضحة و محددة في جذب المواهب	14
		تقديم حوافز مجزية للموهوبين	15
		هل منح حوافز معنوية و مادية للموهوبين	16
		هل الإدارة لها دخل في توجيه الطلبة	17
		إدارة المواهب في قسم العلوم السياسية	
		هل هناك طلبة موهوبين بقسم العلوم السياسية	18
		هل تخصص الجامعة برنامجا خاصا بالطلبة الموهوبين	21
		هل تخصص إدارة الجامعة ميزانية لدعم هذه الفئة	22
		كيف يتم صقل هذه الفئة	23

24	هل هناك إستراتيجية من أجل زيادة عدد الطلبة الموهوبين		
25	العمل الجماعي يحفز الطلبة على إظهار مواهبهم		

خاتمة

في الأخير نستخلص إن إدارة المواهب هي عملية مستمرة تتضمن جذب موظفين ذوي الكفاءة العالية و الاحتفاظ بهم و تطوير مهاراتهم و تحفيزهم فيعد تحديد المواهب في الجامعات أمر مهم بكل مؤسسة نظرا لان الهدف الأساسي في الإدارة الموارد البشرية هو الوضع الفرد المناسب في المكان المناسب خاصة في بيئة المؤسسات التي مازالت التنافسية غايتها فيكون الاستثمار في أنشطة المواهب لتلبية احتياجاتها الفورية فيما يتعلق في الموارد البشرية و سير العمل و تحدد إدارة المواهب في الجامعات مساعدة مؤسسات التعليم الجامعي في إيجاد حلول لتظل قادرة على المنافسة مع نظيرتها من القطاع الخاص للمواهب الرئيسية و مواجهة تلك التحديات الخاصة بإدارة مواهبها الإدارية و طرق تحفيزها من خلال زيادة معدل دوران بسبب تزايد ضغوط العمل و التقاعد إلى جانب مرتبات و المكافآت التي لا تتماشى مع الأعمال المؤسسية .

و تؤكد أن الجامعة لديها مواهب المناسبة بالمهارات المناسبة التي تمكنها من الاستجابة للتغيرات في سوق العمل و بيئة الأعمال إذن تحتاج الجامعات إلى تحديد نوع العاملين و المهارات التي يحتاجون إليها في المستقبل فالتوظيف الفعال هو بداية الاحتفاظ والذي يتضمن تحديد الوظائف الرئيسية و مخاطر الدوارن المرتبط بها و معايير الاختيار القائمة على أساس الكفاءة التي تدعم الإستراتيجية .

فيكتسي التحفيز في إدارة المواهب أهمية كبيرة و بالغة فمن الواجب على المسؤولين و الإداريين إعطاءه العناية الفائقة و أخذه بعين الاعتبار في كل سياستهم و إستراتيجيتهم فأهميته بالنسبة للفرد تتمثل في تحريك الطاقة و القدرات الكامنة و الرضا عن عمله مما يجعله مستقرا في وظيفته و بذله أقصى الجهود بينما على المستوى الجماعة فهو يقوم بتنمية روح الفريق والتعاون و التماسك .

وعليه يجب معرفة ل الاختلافات الفردية في الإدارة ومنح التحفيز و الكفاءة على أن تكون الشفافية و الموضوعية و العادلة في إعطاء الحوافز .

الاستنتاجات:

استنادا إلى النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة فإننا نستنتج بما يلي:

- يجب على الكلية أن تقدم الدعم الكافي و مساعدة الطلبة عند الحاجة لذلك.
- يجب الاهتمام بالمواهب البشرية لما تملكه من قدرات إبداعية و ذلك بتوفير إدارة خاصة تهتم بهم و بمطالبهم.

- تشجيع المواهب بالحوافز المادية و المعنوية و ذلك سوف ينعكس إيجابا على حافزية المبدعين و يجعلهم يتقدمون أكثر و يبدعون أكثر.
- يجب وضع قوانين واضحة تخص المواهب و اهتماماتهم لكي يضمن هؤلاء حقوقهم

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

اولا-باللغة العربية:

الكتب:

- 1- أحلام خان، مريم حيمر، مبادئ و إستراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة، مداخله ضمن اليوم الدراسي حول إدارة المواهب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 13-05-2018.
- 2- أمين عبد العزي حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي عشر، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر، 2001 .
- 3- جمال الدين لعريسات ، السلوك التنظيمي والتطور الإداري ، الجزائر ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع 2002.
- 4- جمال الدين لعريسات ، السلوك التنظيمي والتطور الإداري ، الجزائر ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع 2002.
- 5- خضير كاضم حمود، روا نمير الشيخ، ادارة المواهب و الكفاءات البشرية، ناشرون و موزعون، عمان-الأردن، ط1، 2013.
- 6- زيد منير عبوي، سامي محمد هشام حريز، مدخل إلى إدارة العامة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006 .
- 7- سعاد نائف بر نوطي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار رائل للطباعة والنشر والتوزيع 2001 .
- 8- صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1982.
- 9- طارق المجذوب، الإدارة العامة، العملية الإدارية و الوظيفية والإصلاح الإداري، الإسكندرية، الدار الجامعة للطباعة والنشر، 344 .
- 10- عادل جودة ، الحوافز ، دمشق ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، دون تاريخ نشر ، ص 27.
- 11- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية ، المنصورة ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007.
- 12- غني دحام تنامي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة المواهب مدخل معاصر فدارة الموارد البشرية دار حامد للنشر و التوزيع عمان-الأردن، 2015.
- 13- غني دحام تنامي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة المواهب مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية دار حامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2015.
- 14- فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2008.

- 15- محمد فالح صالح ، إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل ،الطبعة الأولى ، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع 2004 .
- 16- محمد قاسم القريوتي ، مبادئ الإدارة : النظريات والعمليات والوظائف ، الطبعة الثانية ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، 301 .
- 17- محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للطباعة والنشر 2002 .
- 18- مصطفى كامل أبو العزم عطية ، مقدمة في السلوك التنظيمي ، الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث دون تاريخ نشر.
- 19- مصطفى يوسف كافي ،إدارة الموهبة في منظمات الأعمال العصرية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ،عمان .2006.
- 20- مصطفى يوسف كافي، إدارة الموهبة في المنظمات الاعمال العصرية، دار الحامد للنشر و التوزيع عمان-الأردن،2016.
- 21- معمر داود، منظمات الأعمال الحوافز و المكافآت، بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية الطبعة الأولى، القاهرة، دار الكتاب الحديث 2006 .
- 22- مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع 2001 ص 163- 164 .
- 23- مهدي حسن زويلف، الإدارة: نظريات ومبادئ، الطبعة الأولى، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
- 24- هایل عبد المولى طشطوش، إدارة و تنمية البشرية و انعكاسها على أداء منظمات الأعمال تقدير اقتصادي إسلامي - ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 13، 14 ديسمبر 2011، جامعة الجزائر.
- 25- هيثم العاني ، الإدارة بالحوافز، الطبعة الأولى عمان، دار كنوز المعرفة والتوزيع ، 2007 .
- 26- يوسف جحيم الطائي ، مؤيد عبد الحسن الفضيل، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى عمان، الوراق للنشر والتوزيع، 2006 ، .

أ-المجلات:

- 1- بوقرة رابح، بن سالم أمال، دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية للمؤسسة و تطويرها-دراسة حالة مصحة سيدي تامر بوسعادة، مجلة العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، عدد08 ، جامعة محمد بوضياف المسيلة،2012.

- 2- عالية جواد محمد علي، تشير إدارة الموهبة في تحقيق النجاح بحث ميداني في الشركة العامة لمنتجات الألبان في غزا، مجلة العلوم الإدارية و الاقتصادية ، العدد 106، المجلد 24 بكلية الإدارة جامعة بغداد سنة 2018 .
- 3- على تحام ثلاثي الزبيدي، حسين وأود حسين، استخدام إدارة الموهبة لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات (بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي) ، مجلة كلية التراث جامعة بغداد، العدد 13.
- 4- محمد جاد حسني أحمد، " واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الاحمر " ، مجلة الثقافة والتنمية، العدد 40.
- 5- مقدود وهيب، إدارة المواهب ضرورة حتمية لمنظمات القرن الحادي و العشرين لخدمة إستراتيجيتها، مجلة معارف، العدد 19، جامعة أكلي محمد اولحاج البويرة، ديسمبر 2015.
- 6- ممدوح بن محمد الحوشان، واقع تطبيق ادارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض، مجلة للعلوم التربوية و النفسية، العدد 7، الجزء 3، مصر، 2017 .

ب-المواقع الالكترونية:

- 1- [publications.qu.edu.sa/journals/5/articles/866-1476-1RV.doc.P14.navigué le \[24-02-206\].](http://publications.qu.edu.sa/journals/5/articles/866-1476-1RV.doc.P14.navigué%20le%20[24-02-206].)
- 2- talent-m.blogspot.com. navigué le [25-02-2016]. منشور بالموقع:

مذكرات:

- 1- تامر محمد ابو علي، دور إدارة المواهب في بناء المنظمة الذكية لدى المنشآت الصناعية الفلسطينية، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2018.
- 2- نور الدين شنوفي، " فاعلية نظام الحوافز على الكفاية الإنتاجية مع حالة خاصة، لسائقي المؤسسة للنقل الحضري في مدينة الجزائر وضواحيها"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 1992.

ثانياً-باللغة الفرنسية:

- 1- Do mini que pujol, Ressources Humaines: la boite à outils de l'entrepreneur 2ème Edition, paris, Editions d'organisation, 2003.
- 2- Guillory William A. (2006) The Age of Human Potential, Innovations International, Salt Lake Talent Management City.
- 3- Ntonga Sibusiso (2007) the Impact of Talent Management Pratices on Business Performance. University of Pretoria, thesis in Partial Fulfillment of the Requirements for theDegree of Master of Business Administration.
- 4- Oman AKtoof . Le Management entre tradition et Renouveau, 4 éme édition, Canada : Gaëtan Morin.
- 5- Sajeda Ahmed Al Hadid, the impact of talent management on Attaining competitive Advantage A Field Study on Jordanian Telecommunications companies, thesis submitted in partial fulfillment or the requirement for the degree of Master of Business Administration Business Department Faculty of Business Middle East University, June 2017.

المخلص

ملخص :

يهدف البحث إلى تقديم تطبيق إدارة المواهب البشرية، لتحقيق التحفيز البحثي في الجامعات في ضوء مجتمع، موظفا المنهج الوصفي التحليلي ، ولتحقيق أهداف البحث استخدمنا الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وطبقها على عينة وقد توصل البحث إلى نتائج عدة كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المواهب البشرية و تحقيق التحفيز .

The research aims to present the application of human talent management, to achieve research stimulation in universities in light of a society, employing the descriptive analytical approach, to achieve the objectives of the research, we used the questionnaire as a tool for collecting information, and applied it to a sample. The research reached several results. The results also showed a positive, statistically relationship between the level of human talent management and the achievement of motivation.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب ، الموهبة، التحفيز